

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:



*Nülan*

**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

**+info <http://nulan.mdp.edu.ar/2563/>**

Informe final  
Beca de investigación

---

Utilización de servicios especializados en las  
firmas del sector textil-confecciones: Factores  
determinantes e impacto en la competitividad

Lucía Mercedes Mauro  
Dirección: Fernando Graña | Co-dirección: Natacha Liseras  
31 Marzo de 2013

# Contenido

Introducción .....	2
Marco teórico .....	5
El conocimiento en la economía.....	5
Distintos tipos de conocimiento .....	6
Creación de conocimiento.....	7
Circulación de conocimiento y territorio.....	9
Apropiación del conocimiento .....	11
Empresarios y conocimiento .....	13
Incorporación de conocimiento en sectores tradicionales .....	14
Servicios a Empresas Intensivos en Conocimiento (SEIC) .....	16
Definición.....	17
Clasificación .....	19
Descripción del proceso productivo .....	21
Impacto en la competitividad de las firmas contratantes.....	22
Proposiciones.....	24
Metodología y fuente de datos.....	25
Resultados.....	29
Identificación de SEIC relevantes .....	29
Determinantes de la contratación de SEIC.....	30
Caracterización de las firmas estudiadas.....	31
Análisis descriptivo de las variables .....	34
Contratación de SEIC.....	43
No contratación de SEIC .....	56
Identificación de proveedores de SEIC.....	57
Reflexiones finales .....	59
Bibliografía.....	62
Anexo.....	67
Cuestionario encuesta .....	67
Tabulado por servicios.....	70

## Introducción

La generación y difusión de conocimientos es uno de los principales mecanismos que tienen las empresas para mejorar su competitividad y crecer, y junto con ellas las regiones y los países. El cambio tecnológico es entendido hoy de una forma amplia que comprende no sólo actividades de inversión en bienes tangibles, como la incorporación de una maquinaria o la fabricación de un nuevo producto, sino también mejoras y ampliación del capital intangible de una empresa. En este sentido, el Manual de Oslo<sup>1</sup> amplía la definición tradicional de innovación incorporando dos nuevos tipos: en comercialización y organizacionales (OCDE y Eurostat, 2005).

Ahora bien, el comportamiento innovativo y la intensidad tecnológica difiere tanto entre sectores productivos, como entre empresas al interior de los mismos. Las firmas en actividades calificadas como industrias tradicionales o de baja intensidad tecnológica, se caracterizan por realizar innovaciones con poca frecuencia, fabricar un producto maduro y participar de mercados altamente competitivos (Gennero *et. al.*, 2008; Harpaz y Meshoulam, 2004). No obstante, como señala Gereffi (2005), dentro de dichos sectores hay empresas que tienden a especializarse en las últimas etapas de la cadena productiva y obtienen rentas extraordinarias, ya que allí es donde se genera el mayor valor agregado. Es decir, en estos sectores, la escasa oportunidad tecnológica y la débil apropiabilidad del cambio tecnológico pueden revertirse a partir de la ampliación del capital intangible de las firmas (Castelacci, 2008; Hirsch-Kreisen, 2005; Von Tunzelman y Acha, 2005).

En esta línea, Graña *et al.* (2010) y Gennero *et. al.* (2008) encuentran que las rentas innovativas del sector textil-confecciones<sup>2</sup>, provienen de: i) la descentralización productiva, ii) el control de áreas estratégicas, iii) una organización y gestión empresarial eficientes basadas en la normalización y documentación de rutinas, iv) la difusión del uso de TICs en todas las áreas de la empresa, y v) la actuación sobre los gustos de los consumidores de forma de profundizar la diferenciación y elevar las barreras a la entrada. Uno de los temas que también aparece como fuente importante para el acceso a nuevo conocimiento y a un mejor posicionamiento competitivo para las empresas de este sector es la contratación de servicios especializados. Éstos se orientan tanto al desarrollo de elementos con alto componente de innovación -diseño, comunicación, TICs-, como a cuestiones más tradicionales -gestión organizacional y de la producción-. En ambos casos, la adopción de consultorías especializadas acelera los procesos de aprendizaje organizacional y genera ventajas competitivas dinámicas.

---

<sup>1</sup> El Manual de Oslo constituye una de las principales guías internacionales sobre la captación de información sobre innovación, su medición y análisis. Es editado por primera vez en 1997 y en 2005 se presenta la tercera edición con importantes cambios al incorporar al sector servicios y a otras áreas de innovación en tecnologías blandas.

<sup>2</sup> El sector textil-confecciones incluye a las empresas dedicadas a la fabricación de productos textiles (tejido de punto) y la confección de prendas de vestir -rubros 17 y 18 del código CIIU Rev. 3-, y es clasificado por la OECD como un sector de baja intensidad tecnológica.

Según Francois y Reinert (1996), la contratación de servicios especializados por parte de las empresas industriales es la tendencia global actual, sin embargo, existe heterogeneidad en la intensidad del uso de estos servicios. El interrogante que surge entonces es: ¿cuáles son los factores que determinan las decisiones de las firmas de innovar a través de la contratación de servicios intensivos en conocimiento? Algunos elementos que dan respuesta a esta pregunta surgen por un lado de las características del empresario, en términos de formación y actitud frente al riesgo; y por el otro, de las características de la firma, en relación con las estrategias comerciales que desarrolla, la etapa de evolución en que se encuentra, y la capacidad de absorción e incorporación de conocimiento.

El presente trabajo tiene por meta final aportar a la profundización del conocimiento existente acerca de los servicios especializados y su interrelación con la actividad industrial. Específicamente se estudia la incorporación de servicios intensivos en conocimiento por parte de las empresas del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño de la ciudad de Mar del Plata<sup>3</sup>, analizando los factores que inciden en las decisiones de contratación, y su impacto en la competitividad de las firmas. Los objetivos particulares de la investigación son: i) identificar y caracterizar los servicios especializados relevantes en términos de ampliación de la base de conocimiento para el caso del sector textil-confecciones orientado a moda y diseño, ii) analizar la utilización de los servicios especializados por parte de las empresas de textil-confecciones, evaluando los factores que determinan la contratación de los mismos, y iii) evaluar el impacto en la competitividad de las firmas del sector textil-confecciones de la utilización de servicios especializados.

El diseño metodológico de la investigación consiste en la aplicación de un enfoque cuantitativo de análisis. Así, a partir de información secundaria (CNE-05) y aportes de fuentes calificadas (ACIAMdP<sup>4</sup>), se elaboró un marco muestral compuesto por 30 empresas pertenecientes al sector textil-confecciones de la ciudad de Mar del Plata. Asimismo, se confeccionó un formulario de encuesta de tipo estructurado, que incluyó siete secciones a partir de las cuales se pretende obtener la información necesaria para abordar las proposiciones teóricas. Dichas secciones son: i) información general, ii) comercialización, iii) dirección de la empresa, iv) profesionalización del personal, v) perspectivas futuras, vi) contratación de servicios, y vii) ventas y empleo. La intención del relevamiento fue acceder a toda la población, lo que se logró con una tasa de respuesta del 83,3%. En particular, el trabajo de campo se realizó entre junio y agosto de 2012 y se encuestó al dueño, un socio, o personal jerárquico de cada firma.

Los datos son procesados mediante distintas técnicas de análisis, entre las que se encuentra el Análisis de Correspondencias Múltiple, una herramienta de análisis multivariado. Los determinantes surgidos de la revisión teórica fueron traducidos en variables e indicadores, las cuales se agrupan en cuatro dimensiones: i) características del empresario, ii) estrategia comercial, iii) conocimiento, y iv) etapa de evolución.

---

<sup>3</sup> Si bien en Argentina la actividad textil-confeccionista se localiza principalmente en el norte de la provincia de Buenos Aires y en el sur de Santa Fe -Pergamino, Colón y Arrecifes-, este sector es relevante también en Mar del Plata por su desempeño dentro de la estructura productiva local (Donato *et.al.*, 2007).

<sup>4</sup> Asociación de Confeccionistas de Indumentaria y Afines Mar del Plata.

En Argentina, se ha observado un importante crecimiento de la rama confecciones en los últimos años. Se trata de la tercera rama de actividad industrial con mayor tasa neta de creación de empresas entre 2006 y 2008 (6,4%), siendo una de las dos actividades que lideran el crecimiento industrial en CABA y provincia de Buenos Aires, y la que más empleo generó en el período (Calá y Rotondo, 2012). Por lo tanto, el estudio de la innovación en esta actividad puede aportar elementos relevantes para el diseño de políticas que permitan elevar la competitividad de las empresas de menor desarrollo relativo. Ello constituye una necesidad para pensar el desarrollo de las regiones en las que estas firmas se localizan, como un factor central del crecimiento de la industria argentina.

El trabajo se organiza de la siguiente manera. Primero se presenta una revisión teórica del tema, luego se detalla el diseño metodológico de la investigación, posteriormente se analizan los resultados, y finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones de política.

## Marco teórico

### *El conocimiento en la economía*

La importancia del conocimiento aplicado en las actividades productivas no es un fenómeno nuevo, aunque sí lo es su inclusión dentro de la esfera de análisis de la economía. En particular, a partir de la década del '60 algunos autores comienzan a estudiar el acrecentamiento de nuevas industrias basadas en la ciencia y su rol en el cambio social y económico. Estos autores parten de la crítica a la modelización neoclásica del crecimiento de bajo poder explicativo, donde las fuentes del aumento de la producción se reducen a incrementos de capital y trabajo. Sus estudios dan origen a lo que se conoce como “**economía del conocimiento**”, literatura que se complementa, años más tarde con análisis sobre la producción y difusión de conocimiento, y el impacto de su incorporación a nivel de la firma y a nivel regional o nacional (Powell y Snellman, 2004; Vilaseca *et al.*, 2002). Estas nuevas líneas de investigación se desarrollan en el marco de la transformación de la sociedad industrial hacia la sociedad del conocimiento, ya que desde la II Guerra Mundial la actividad económica comenzó a depender menos de la transformación de la base física de la producción, y más de la transformación de la base intelectual de la producción (Carrillo, 2005).

Actualmente el conocimiento constituye un activo central de todo sistema productivo y su creación un proceso clave para sostener y aumentar la competitividad de un país o región. A nivel de la firma, ello equivale a decir que el conocimiento es un elemento crucial y estratégico en el sostenimiento de su ventaja competitiva (Maskell y Malmberg, 1995; Pinch *et al.*, 2003). Según Grant (1996), existen tres **características** esenciales del conocimiento que tienen implicancias económicas para las firmas. La primera de ellas, es su **transferibilidad**, lo que hace referencia a la posibilidad que el conocimiento circule entre actores. Johnson y Lundvall (2001: 11) dicen al respecto que “Al analizar al conocimiento como un recurso, sus propiedades en términos de transferibilidad en el tiempo, el espacio y las personas son centrales.”. La transferibilidad del conocimiento depende, no sólo de sus propias características, sino también de las habilidades y competencias del emisor y del receptor, para transmitir, aprender y asimilar o “absorber” la nueva información (Tallman *et al.*, 2004; Pinch *et al.*, 2003; Grant, 1996).

La segunda característica del conocimiento relevante en términos económicos y que también incide en la capacidad de absorción<sup>5</sup>, es la **posibilidad de agregación** del conocimiento. Esto es, el conocimiento es agregable si puede ser expresado en un lenguaje común, lo cual lo hace transferible más fácilmente. Por último, la tercera de las particularidades que menciona Grant (1996), es la **apropiabilidad** del conocimiento, que

---

<sup>5</sup> En el apartado “Apropiación de conocimiento” del presente informe, se define y caracteriza la capacidad de absorción.

refiere a la habilidad de quien lo posee de percibir retornos por el valor creado a través de su uso y desarrollo. El conocimiento tiene un fuerte arraigo e impacta no sólo en las personas que lo poseen, sino también en las organizaciones de las que estos individuos son parte.

## Distintos tipos de conocimiento

Una clasificación habitual de conocimiento, que se relaciona con las características marcadas por Grant (1996), diferencia entre **conocimiento tácito y conocimiento explícito** o “codificado”, y encuentra sus orígenes en los trabajos de Polanyi. Para este autor, reconocer que podemos saber más de lo que podemos decir es reconocer que no todo el conocimiento puede codificarse. Así, el conocimiento tácito es personal, específico al contexto, y, por tanto, difícil de formalizar y comunicar. Este tipo de conocimiento está implícito en los procedimientos y hábitos del que conoce, y puede ser codificado sólo por medio de un esfuerzo explícito (Polanyi, 1966 y 1958). Por su parte, el conocimiento codificado hace referencia al conocimiento que es transmisible a través del lenguaje formal y sistemático.

Con relación al conocimiento codificado, Cowan *et al.* (1999) indican que la “decodificación” del mismo para su uso y aplicación por parte de las empresas requiere de la puesta en práctica de ciertas habilidades y conocimientos, de naturaleza tácita, acumulados previamente<sup>6</sup>. Ello nos lleva, por un lado, a entender por qué el conocimiento tácito y el conocimiento codificado no pueden existir el uno sin el otro<sup>7</sup>, y, por otro lado, a reforzar la idea de que el conocimiento tiene un importante elemento de dependencia de la trayectoria previa de la organización (*path-dependency*). Es decir, la configuración de la base de conocimiento de la empresa, es el resultado de un proceso de **aprendizaje acumulativo**<sup>8</sup>, inherentemente imperfecto y complejo, que determina la heterogeneidad persistente entre las firmas: la empresa que posee una mejor base de conocimiento tendrá un mejor desempeño, mejor acceso al conocimiento externo<sup>9</sup> y mayores posibilidades de actualizar sus capacidades internas (Giuliani, 2006; Malerba y Orsenigo, 1997).

Adicionalmente, Pinch *et al.* (2003) y Tallman *et al.* (2004) dividen el conocimiento en **conocimiento componente** (CC) y **arquitectural** (CA). El primero de ellos “...refiere a aquellos recursos específicos de conocimiento, habilidades, y tecnologías relacionadas con partes identificables de un sistema organizacional, más que con el todo.” (Pinch, *et al.*, 2003:

---

<sup>6</sup> Esto remite nuevamente a la capacidad de absorción tanto en el nivel individual como en el organizacional.

<sup>7</sup> Según Ernst y Lundvall (2004), si bien, en algunas ocasiones se concede mayor importancia al conocimiento explícito y en otras al tácito, el conocimiento raras veces se presenta puramente tácito o codificado.

<sup>8</sup> Dado por la capacidad de agregación del conocimiento.

<sup>9</sup> Como fuentes externas de conocimiento pueden mencionarse: clientes y proveedores (compra de equipamiento especializado e insumos), consultoría, subcontratación de I+D, contratación de personal calificado y capacitación del personal (Den Hertog y Bilderbeek, 1998: 19 y 20).



379). Es decir, se trata de un conocimiento vinculado a la tecnología y las normas operativas específicas de un sector industrial particular. Asimismo, suele ser independiente de la historia y el contexto particular de la organización, ya que refleja fenómenos y leyes naturales o sociales externos a ella. Este tipo de conocimiento “tiende a filtrarse de las firmas de origen bastante rápido”. Por su parte, el CA, más tácito, sistémico, endógeno y de baja movilidad, provee dentro de las firmas rutinas para la adaptación y aplicación del CC, más específico y codificado. Cuanto mayor es el CA de la empresa, mayor en su capacidad para poder realizar búsquedas propias y absorber aquel conocimiento que está circulando y es de libre acceso.

Los autores mencionados distinguen al CC del conocimiento codificado, en virtud de que si bien algunas cuestiones referidas al CC son relativamente sencillas, tangibles y explícitas, otras por el contrario, involucran complejas rutinas intangibles y tácitas. El CC “sistémico” incluye elementos tácitos, y, por tanto, requiere comunicación directa para su transmisión. Por su parte, el CA se relaciona con la organización de un sistema en su conjunto, y de las estructuras y rutinas necesarias para la aplicación del CC en un uso productivo. Asimismo, el CA, a diferencia del CC, es altamente dependiente de la trayectoria (*path-dependent*), esto es, una de sus principales características es la especificidad respecto de la organización y los individuos que de ella forman parte, lo que determina asimismo la dificultad para transferirlo entre organizaciones. Además, en esencia el CA es tácito e intangible, aún cuando algunas rutinas estén formalizadas en, por ejemplo, manuales de procedimiento. A nivel de la firma, es una buena **fuerza de ventajas competitivas**, y consiste básicamente en un *stock* de conocimientos construido con el aporte de numerosos individuos y a partir del trabajo en equipo, lo que eleva la dificultad de su transmisión. En este sentido, el conocimiento arquitectural constituye un elemento fundamental de la capacidad de absorción de las firmas, aunque también puede limitar la incorporación de nuevos conocimientos (Henderson y Clark, 1990).

## Creación de conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1995) consideran que el **conocimiento** humano es **creado** y **expandido** a través de la **interacción social** entre conocimiento tácito y conocimiento explícito (*knowledge conversion*)<sup>10</sup>. Debe notarse aquí que esta conversión es un proceso “social” entre individuos y no está confinado a un solo sujeto. En particular, la interacción entre estos tipos de conocimiento puede darse a través de cuatro vías distintas: i) desde conocimiento tácito a conocimiento tácito (**socialización**); ii) desde conocimiento tácito a conocimiento explícito (**externalización**); iii) desde conocimiento explícito a conocimiento explícito (**combinación**); y iv) desde conocimiento explícito a conocimiento tácito (**internalización**). El primero de estos elementos, suele tener lugar con la construcción de

---

<sup>10</sup> Ello implica, como ya se mencionó, que ambos tipos de conocimiento (tácito y explícito) no son totalmente separables y que por el contrario, suelen ser mutuamente complementarios.

un “campo” de interacción, mientras que la externalización, es impulsada mediante un significativo “diálogo o reflexión colectiva”, en el cual se utilizan metáforas o analogías para ayudar al equipo a articular el conocimiento tácito oculto. En tercer lugar, el proceso de combinación es inducido por el trabajo en red y la difusión tanto del existente como del nuevo conocimiento hacia otras áreas de la organización. Finalmente la internalización es favorecida por la experimentación o aprender haciendo (*learning by doing*).

Asimismo, la **creación de conocimiento** es un proceso cuyo elemento básico es la incertidumbre y la falta de información para la toma de decisiones (Dosi y Orsenigo, 1988). Por ello, las firmas tienden a desarrollar procedimientos y rutinas internas, las cuales claramente obedecen del conocimiento acumulado previamente (Maskell y Malmberg, 1995). En consecuencia, así como una de las características del conocimiento es su dependencia de la trayectoria previa, también lo es el proceso de generación del mismo y la consecuente realización de innovaciones. Es decir, para llevar adelante el **proceso innovativo**, los agentes y las firmas se sirven del conocimiento y las capacidades previamente acumuladas. En palabras de Bell y Albu (1999: 1722) “...el cambio tecnológico o innovación es esencialmente un proceso basado en el conocimiento.”. Para estos autores, la base o *stock* de conocimientos de las firmas y los flujos que circulan entre ellas y dentro de ellas, es lo que “...está debajo de los cambios en los bienes que producen y los métodos que usan para producirlos.”, es decir, el *stock* y el flujo de conocimientos son los elementos sobre los que se estructura el proceso innovativo.

Otra de las cuestiones relevantes en el estudio de los procesos innovativos es que, si bien el conocimiento puede crearse a partir de acciones deliberadas, como el desarrollo de un nuevo producto por parte del departamento de I+D de una determinada firma, en muchos casos, este proceso es la respuesta a problemas que aparecen en el propio trabajo rutinario. Es decir, los procesos de prueba y error y el aprendizaje a partir de la experiencia, devienen en mejoras en la forma de llevar a cabo la producción (Maskell y Malmberg, 1995). Asimismo, el producto obtenido del proceso innovativo puede generar respecto de la tecnología existente, una ruptura o cambio radical, o una mejora o cambio incremental<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Muchos autores han analizado la diferencia entre innovación radical y cambio tecnológico incremental. Una innovación radical consiste en la introducción de un producto o proceso nuevo capaz de mejorar la productividad, generándose una ruptura en la trayectoria tecnológica existente. La radicalidad entonces se asocia con la magnitud del cambio o el grado de novedad de la innovación. A su vez, este tipo de innovaciones presentan una clara separación de las prácticas o tecnologías existentes e incorporan nuevo conocimiento. Sin embargo, suelen ser costosas e implicar un alto nivel de incertidumbre respecto de su resultado final (Orfila-Sintes, 2004). Una innovación incremental o adaptativa, refiere al conjunto de mejoras sucesivas realizadas en las distintas áreas de una empresa. Involucran un progresivo perfeccionamiento de la solución tecnológica anteriormente utilizada para resolver un problema, siendo el resultado de los conocimientos acumulados y los esfuerzos endógenos de las firmas. Esta clasificación es importante debido a que implica aceptar la idea de que las innovaciones se generan también a partir de actividades rutinarias realizadas a conciencia por los trabajadores, en cualquier tipo de organización sin importar su tamaño (Yoguel y Boscherini, 2001).

## Circulación de conocimiento y territorio

Una vez entendido el proceso por el cual el conocimiento es creado, la cuestión relevante es cómo ese nuevo conocimiento circula entre diferentes actores productivos. Si bien en ocasiones puede ser posible adquirir conocimiento a través de mecanismos de mercado, por ejemplo comprando una nueva maquinaria, generalmente se entiende que el conocimiento no constituye una mercancía susceptible intercambiarse en el mercado (Boulding, 1966). Ello se debe al hecho de que el conocimiento es un bien no rival y parcialmente excluible. Esto es, su consumo por parte de algunos individuos no impide el uso de otros, y además, no siempre existen mecanismos eficientes para evitar su utilización por parte de otros individuos diferentes de quien crea el conocimiento. En consecuencia, los individuos o empresas que innovan generando nuevo conocimiento, no siempre logran apropiarse completamente de los beneficios su utilización.

Ahora bien, aún cuando exista la voluntad de difundir el conocimiento, su **circulación** depende tanto de ciertas particularidades del propio conocimiento que lo hagan transferible, como de las habilidades de las partes intervinientes para que ello ocurra. Así, como se mencionara previamente, en la mayor parte de las situaciones que enfrentan las firmas, el proceso de transferencia tecnológica requiere del **desarrollo previo de capacidades** (Von Hippel, 1994). Estas capacidades, tanto a nivel individual como organizacional, determinan la habilidad de sumar nuevo conocimiento al existente (absorción-agregación), donde los hechos o acciones pasadas inciden en el presente y futuro (Nelson y Winter, 1982).

Una cuestión central que se vincula fuertemente con los procesos de creación y circulación de conocimiento, refiere al rol que juega el **territorio** en dicha dinámica. Existe una paradoja entre un mundo actualmente dominado por las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), que acortan las distancias y reducen los costos de transferir información, y el éxito alcanzado por diferentes tipos de aglomeraciones geográficas, como Silicon Valley o los distritos de la Tercera Italia (Maskell y Malmberg, 1995). La explicación de esta paradoja es según Pinch *et al.* (2003), la existencia de conocimiento no transferible fácilmente, y ese es precisamente el conocimiento tácito al que Polanyi se refería. Las formas tácitas de conocimiento, incorporadas en el contexto local y de difícil transferencia, definen las características propias de las empresas, es decir, la heterogeneidad de recursos entre ellas, facilitando la realización de innovaciones (Maskell y Malmberg, 1995).

En esta línea, Asheim y Gertler (2005), consideran que el conocimiento tácito “define” la geografía económica. Ello surge de dos elementos interrelacionados: por un lado, el conocimiento tácito está fuertemente influido por el contexto social e institucional en el que es producido, y tiende a ser difícil de intercambiar en largas distancias geográficas y también culturales. Por otro lado, el cambio tecnológico tiende a ser cada vez más un proceso de aprendizaje socialmente organizado, es decir, la innovación está basada de forma creciente en las interacciones y la circulación de conocimiento entre entidades económicas.

En tal sentido, las capacidades tecnológicas, entendidas como habilidades y conocimientos tecnológicos, incluyen por un lado, habilidades básicas y rutinarias necesarias para

mantener el buen funcionamiento de la producción ante las fluctuaciones del entorno, por ejemplo frente a cambios en la demanda de los consumidores o la calidad de los materiales. Y por otro lado, ciertos dotes y calificaciones altamente innovativas, como las utilizadas en el diseño de un nuevo producto o una nueva máquina. Asimismo, si bien como reconocen Bell y Albu (1999), estas capacidades son en principio internas a la firma, pueden ser compartidas con otras empresas e instituciones aumentando el conocimiento colectivo. Para Maskell y Malmberg (1995: 2), “Las capacidades regionales pueden verse como la combinación de los recursos humanos y físicos disponibles, las estructuras establecidas en la región a través del tiempo, y la dotación institucional específica a la región conformada por las instancias previas de creación de conocimiento.”. Es así como cobra especial relevancia la producción concentrada territorialmente, donde tiene lugar una elevada interrelación entre los actores económicos y sociales, basada en el conocimiento compartido por las firmas. Dichas relaciones implican una base común de saberes entre empresas, trabajadores y comunidad, que otorga ventajas competitivas si se las considera conjuntamente (Tallman *et al.*, 2004; Guerrieri y Pietrobelli, 2006).

Por su parte, Asheim e Isaksen (2002) tomando la idea de modelo interactivo de innovación<sup>12</sup> indican que en el ámbito local la innovación se basa en la cooperación entre las empresas y las organizaciones que conforman el tejido productivo local, social e institucional. Por tanto, estos autores plantean que la proximidad entre actores y organizaciones facilita la creación, adquisición, utilización y acumulación del conocimiento, basado en la creación de redes entre empresas, las relaciones interpersonales, los procesos locales de aprendizaje y la interacción social. Así, Asheim (2007), indica que una estrecha colaboración entre empresas (proveedores, subcontratistas, clientes) e instituciones de apoyo en la región, refuerza el proceso de aprendizaje interactivo, en un escenario donde se construyen “códigos locales” que favorecen los mecanismos tácitos para la absorción de saberes codificados.

No obstante, como indican Fernández y León (2006: 35) “la proximidad geográfica es más importante cuando se establecen dichas relaciones [vínculos innovativos] con instituciones de investigación y servicios productivos debido posiblemente al carácter tácito de la información transferida, mientras que cuando son relaciones con suministradores, clientes y competidores dicha proximidad geográfica importa menos”. Por tanto, en un sistema regional fuerte deben reconocerse vínculos sistémicos entre las fuentes de producción del conocimiento (universidades, organizaciones de investigación), los intermediarios

---

<sup>12</sup> Los modelos interactivos de innovación, suponen la existencia de conexiones entre todos los elementos del proceso innovativo: Investigación básica, Investigación aplicada, Desarrollo, Producción y *Marketing*. Los *outputs* generados por alguna de estas etapas puede ser utilizado por cualquiera de los demás actores del proceso. En un modelo interactivo, “los actores y la sociedad reposan sobre un conjunto de conocimientos con los cuales se interactúa constantemente y se elaboran y agregan otros nuevos conocimientos” (Naclerio, 1999: 23). Contrariamente, en un modelo lineal de innovación, el descubrimiento, la invención, la innovación, la difusión y la aceptación comercial del nuevo conocimiento se organizan de forma tal que el *output* producido en cada fase es *input* en la fase siguiente, en una relación unidireccional entre etapas y actores (López Isaza, 2006: 255).

(gobierno y servicios de innovación privados) y las empresas (organizaciones), tanto grandes como pequeñas (Cooke 2001).

Finalmente, algunos autores han remarcado los límites a la expansión del conocimiento. En particular Maskell y Malmberg (1995: 178), señalan que las capacidades regionales establecidas pueden limitar el desarrollo económico de un territorio, por ejemplo cuando los éxitos experimentados en el pasado condicionan el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocios. Es decir, las firmas pueden tener barreras internas al cambio que determinen, por ejemplo, que un individuo con ideas innovadoras, pero fuera de las rutinas organizacionales, no logre plasmar dichas ideas en mejoras reales. Este tipo de situaciones son conocidas como *lock-in*. En palabras de los autores, “La acumulación agregada de competencias en una economía depende entonces no sólo de la creación de conocimientos que tiene lugar en cada firma individual, sino también de la velocidad con la que se rompe con situaciones de *lock-in* y *path-dependent*...” (Maskell y Malmberg, 1995: 171). Un segundo factor por el que las capacidades establecidas limitan el crecimiento es la erosión de los activos locales, que ocurre cuando los agentes que forman el ambiente institucional no actúan en el mismo tiempo, ritmo, o grado, y se reduce el dinamismo regional.

## Apropiación del conocimiento

Como se mencionara previamente, no sólo es relevante la capacidad de difusión o transferencia de conocimiento sino también la posibilidad de sus potenciales usuarios de acceder a él, utilizarlo y obtener beneficios por ello. Aparecen aquí, dos cuestiones importantes que favorecen o dificultan la **apropiación del conocimiento** y que son analizadas ampliamente en la literatura sobre innovación: etapa de evolución y tamaño de empresa; y capacidad de absorción.

Respecto de la etapa de evolución de la empresa y la innovación, es inicialmente **Schumpeter** (1912 y 1942) con sus diferentes visiones sobre el proceso de crecimiento basado en la innovación, quien abre la discusión sobre tamaño de empresa y cambio tecnológico<sup>13</sup>. Este autor en una primera versión, sostiene que la innovación es generada por emprendedores con nuevas ideas que irrumpen en el mercado (*outsiders*). No obstante, en una segunda versión, Schumpeter considera que el cambio tecnológico es llevado adelante por las grandes empresas ya establecidas (*incumbents*). Según Aghion *et al.* (2005) el “**efecto apropiabilidad**” juega un rol importante en este análisis: las actividades de innovación son costosas y riesgosas, por lo que las empresas o emprendedores que destinen recursos a tal fin, son aquellos que saben con certeza que luego podrán apropiarse de los

---

<sup>13</sup> Para algunos autores como Baldwin y Scott (1987), interpretan que Schumpeter no realiza una distinción clara entre tamaño de empresa y poder de mercado y por tanto su obra puede analizarse en uno u otro sentido.

beneficios del desarrollo de las nuevas tecnologías<sup>14</sup>. Es decir, tanto los *outsiders* como los *incumbents*, pueden ser los agentes innovadores y ello depende de su capacidad de apropiarse de los nuevos saberes.

Desde Schumpeter en adelante muchos autores tratan de comprobar y/o refutar cada una de estas hipótesis y si bien no existe una respuesta concluyente<sup>15</sup>, se ha logrado consenso en algunas cuestiones. Así, se reconoce que la mayor escala de producción y tamaño permite a las empresas por ejemplo: i) acceder a activos complementarios; ii) autofinanciar la innovación; iii) tener personal exclusivo en I+D; y iv) contar con mayores posibilidades de explotar en nuevos mercados la reputación. Desde la óptica contraria, las firmas de menor tamaño se enfrentan a barreras a la innovación tales como (Kleinknecht, 1989): i) déficits de información para conocer instrumentos de política innovativa; ii) falta de capital y escaso acceso a financiamiento; iii) falta de capacidades de gestión de la innovación; iv) problemas en encontrar la información técnica adecuada; y v) problemas para incorporar personal calificado en I+D.

Por otra parte y en relación con la segunda cuestión mencionada al inicio del apartado, Cohen y Levinthal desarrollan y definen el concepto de “**capacidad de absorción**” como: “...la habilidad de una firma de reconocer el valor de la nueva información externa, asimilarla y aplicarla con fines comerciales (...) crítica para su capacidad innovativa.” (Cohen y Levinthal, 1990: 128). Por su parte, Den Hertog y Bilderbeek (1998) la definen como la capacidad de los usuarios potenciales de un nuevo conocimiento para acceder a él, adquirirlo o implementarlo con fines productivos. La relevancia de la capacidad de absorción radica en que las empresas que poseen una mejor base de conocimiento tienen un mejor desempeño, mejor acceso al conocimiento externo y mayores posibilidades de actualizar sus capacidades internas y diseñar estrategias que mejoren su competitividad (Malerba y Orsenigo, 1997; Giuliani, 2006).

Asimismo, la capacidad de absorción depende principalmente de dos elementos: i) la base de conocimientos de la firma receptora, y ii) la vinculación entre unidades dentro de dicha firma. En el primer caso, la habilidad de una empresa para decodificar e incorporar información depende ampliamente de los saberes previamente adquiridos y acumulados, es decir, su *stock* de conocimientos. En segundo lugar, la existencia de fuertes vinculaciones entre las distintas unidades de producción al interior de una organización, beneficia el proceso de incorporación de conocimientos e incrementa el capital social de la empresa (Cohen y Levinthal, 1990).

---

<sup>14</sup> Los autores suman al efecto apropiabilidad, el “efecto desafío” para explicar la relación entre competencia e innovación. Es decir, la presión competitiva y la posibilidad de que nuevas empresas entren al mercado o que las existentes aumenten su participación en él, funciona como una suerte de amenaza –incentivo– que motoriza el cambio tecnológico y la mejora permanente.

<sup>15</sup> Audretsch y Acs (1991) sostienen que los resultados empíricos contradictorios sobre la relación entre tamaño de empresa e innovación provienen de: i) las diferentes medidas utilizadas para aproximar el cambio tecnológico –usualmente gasto en I+D y patentes–; y ii) la cantidad de empresas incluidas en el análisis.

## Empresarios y conocimiento

En los apartados anteriores se analizaron diferentes cuestiones vinculadas al conocimiento: las características de su proceso de creación, su dinámica de transmisión entre diferentes actores productivos y el rol del territorio en dicho proceso. En el presente apartado se analiza un elemento que atraviesa todas las cuestiones mencionadas y que opera como dinamizador u obstaculizador del proceso de creación y difusión de conocimiento como base para la mejora competitiva de las firmas. Se trata de las **características del empresario** para relacionarse con el medio y para identificar y aprovechar oportunidades comerciales, tecnológicas y de asesoramiento.

El punto de partida es el reconocimiento por parte del empresario de la relevancia del conocimiento, y de sus capacidades para gestionarlo con éxito, tanto dentro como fuera de las fronteras de la firma (Tsai, 2001). Así, para Welbourne y Pardo-del-Val (2009), la dinámica de gestión del conocimiento se ve favorecida por el desarrollo y uso de **redes personales y profesionales** y la generación de **capital relacional**. Este tipo de capital potencia las capacidades humanas en las empresas y en el entorno.

Por su parte, Storey (1994), identifica dentro la literatura sobre **capital humano**, tres elementos relevantes en la gestión del conocimiento: el nivel de educación, la experiencia laboral y la experiencia gerencial del empresario. Plantea que, *ceteris paribus*, mayores niveles de educación están positivamente relacionados con movimientos de individuos hacia las actividades empresariales.

Otra característica relevante es la capacidad para el **trabajo en equipo**, siendo éste uno de los principales factores vinculados al éxito empresarial (Graña, 2002). Aparecen como factores ventajosos del trabajo en equipo: “la complementariedad en conocimientos y experiencias, capacidad financiera y red de contactos personales” (Graña, 2002: 85). Asimismo, la propensión a la **toma de riesgo** constituye otra característica importante (Graña, 2002), aunque autores como Palich y Bagby (1995) sugieren que debería hablarse, más que propensión al riesgo, de una percepción de los empresarios del riesgo de manera diferente a otras personas. Según los autores, los empresarios ven en el entorno más fortalezas y oportunidades, que amenazas y debilidades.

Por último, Rea *et al.* (1999) distinguen tres categorías principales de intangibles en el empresario: competencias profesionales, creatividad y habilidad para relacionarse. Este conjunto de elementos, que resumen las cuestiones mencionadas anteriormente, son importantes porque facilitan la percepción y análisis del negocio y colaboran en la definición del “ambiente específico”. Es decir, el desempeño exitoso de una firma no depende de la existencia de un ambiente favorable, sino más bien de la habilidad del empresario para diseñar el ambiente correcto de interacción de la empresa. Este “ambiente correcto” se configura a partir de tres elementos: i) el medio ambiente de referencia que incluye todas las opciones de vinculación consideradas; ii) el medio ambiente vigente que incluye todas las opciones evaluadas; y iii) el sistema de medio ambiente que incluye las opciones seleccionadas.



## Incorporación de conocimiento en sectores tradicionales

Los sectores productivos pueden diferenciarse no sólo por los productos que fabrican, sino también por las tecnologías y procesos productivos que los caracterizan. Así, por ejemplo, la OECD (2011)<sup>16</sup> califica a las actividades industriales de acuerdo a su **intensidad tecnológica** en: alta tecnología (*high-tech*), tecnología media-alta (*medium-high-tech*), tecnología media-baja (*medium-low-tech*), y baja tecnología (*low-tech*). Von Tunzelmann y Acha (2005), consideran que este tipo de clasificaciones son cada vez menos relevantes para el análisis académico –aunque mantienen su importancia para la elaboración de políticas-, ya que los criterios para medir la “intensidad tecnológica” deben ser revisados a fin de incorporar los cambios estructurales ocurridos en las tecnologías y procesos productivos de los distintos sectores. Es decir, los autores plantean que no sólo las firmas pertenecientes a actividades de intensidad tecnológica media o alta pueden innovar, sino que el cambio tecnológico atraviesa al conjunto de la economía.

Siguiendo esta línea, se presentan a continuación algunos elementos teóricos vinculados a la **incorporación de conocimiento** en sectores tradicionales o *low-tech*, dado que en este grupo la OECD (2011) incluye al sector textil-confecciones<sup>17</sup>. Los **sectores tradicionales** se caracterizan en líneas generales, porque: i) los procesos productivos son relativamente estables y estandarizados, ii) los cambios tecnológicos resultan poco frecuentes, iii) fabrican un producto maduro, iv) los mercados son altamente competitivos, v) el régimen tecnológico predominante determina bajos niveles de apropiabilidad y acumulación; y vi) las oportunidades tecnológicas vienen incorporadas en los equipos y materiales desarrollados en otros sectores, lo que se conoce como sector “dominado por los proveedores” (Gennero *et al.*, 2008; Castellacci, 2007; Harpaz y Meshoulam, 2004; Pavitt, 1984).

Ahora bien, estudios recientes realizados sobre innovación en este tipo de actividades establecen que las **oportunidades tecnológicas** van más allá de las tradicionales opciones derivadas de los proveedores de insumos y maquinarias mencionadas por Pavitt (1984). Aparece como relevante para la mejora competitiva de estos sectores, la posibilidad de prolongar el ciclo de vida de los productos como respuesta a cambios en la demanda<sup>18</sup>. Es decir, las **oportunidades de mercado** resultan tan importantes como las tecnológicas,

---

<sup>16</sup> ISIC REV. 3, elaborado por la División de Estadística y Análisis Económico de la OECD.

<sup>17</sup> Una discusión más profunda acerca de las clasificaciones de sectores de acuerdo a su intensidad tecnológica, debería abordar la cuestión de si los parámetros de medición son aplicables a todas las economías indistintamente. Es decir, la inclusión de cada sector en uno u otro grupo de intensidad tecnológica que realiza la OECD en la ISIC, tiene como base las características sectoriales en los países miembros del organismo, por lo que cabe preguntarse si en Argentina se presentan dichas particularidades de igual forma. No obstante, dado que este análisis excede los objetivos de la presente investigación, se tomará la caracterización del sector textil-confecciones propuesta por la OECD.

<sup>18</sup> Desde una perspectiva histórica, estas transformaciones son el resultado del cambio de paradigma productivo desde la tradición fordista, donde las actividades se realizan al interior de la gran empresa y la diferenciación de producto carece de relevancia, hacia la producción flexible, en la cual las firmas deben adaptarse a los cambios de la demanda, mejorando la calidad de los productos, reduciendo costos y aumentando la especialización (Silva Failde *et al.*, 2008).



dando lugar a la incorporación de nuevos elementos al análisis de la innovación en sectores tradicionales (Castellacci, 2008). En esta línea, Kline y Rosenberg (1986) destacan que en el sector textil la innovación es controlada mayormente por las fuerzas de mercado, a través de cambios en los ingresos y gustos de los consumidores.

En consecuencia, el cambio tecnológico es entendido hoy y para todos los sectores, de una forma amplia que comprende tanto las actividades de inversión en bienes tangibles - incorporación de una maquinaria o fabricación de un nuevo producto- como también las mejoras y ampliación del capital intangible de una empresa. Una muestra de ello es la incorporación a la definición tradicional de innovación del Manual de Oslo de **cambios en comercialización y organizacionales** (OCDE y Eurostat, 2005).

En este contexto, la literatura sobre **cadena globales de valor** destaca que la innovación atraviesa todas las etapas productivas de un sector, desde la producción del insumo básico hasta la comercialización y el *marketing*. Adquiere así gran importancia, la capacidad estratégica del empresario para identificar cuáles son las etapas de la cadena donde se generan las mayores rentas innovativas (Gereffi, *et al.*, 2005; Humphrey, 2004; Humphrey y Smittz, 2002). Otra cuestión relevante en esta temática refiere a la posibilidad de las firmas de seguir estrategias de *upgrading*<sup>19</sup> funcional en la cadena de valor como forma de moverse hacia las etapas de mayor valor agregado, mejorando la competitividad. Es decir, las firmas que retienen las **competencias centrales**<sup>20</sup> (*core competencies*), como por ejemplo diseño y desarrollo de producto, *marketing* y comercio minorista en el sector textil-confecciones, logran diferenciarse de sus competidores, ampliar el mercado y efectivizar las mayores rentas derivadas de dicha diferenciación (Bair y Gereffi, 2001).

Por su parte, Von Tunzelmann y Acha (2005) y Hirsch-Kreinsen (2005) destacan que la innovación en sectores *low-tech*, proviene en gran parte de **transformar y reconfigurar conocimiento y tecnologías** desarrollados previamente por otros. Esa capacidad transformativa está enraizada en la organización de la empresa: en el manejo del conocimiento, en la política de personal y en la forma de gestión de la firma. A su vez, la capacidad de innovar es el resultado de un proceso evolutivo que permite a las empresas avanzar hacia un mejor desarrollo, posicionamiento y comercialización de sus productos, y acceder a nuevos mercados (Katz, 1999).

En síntesis, el proceso de globalización y la creciente importancia de las TICs, requiere que las empresas y las regiones, sean capaces de innovar en la organización de las actividades productivas, pasando de estructuras burocráticas y jerárquicas a formas más

---

<sup>19</sup> Proceso de *upgrading* refiere a la innovación que realizan las firmas a fin de aumentar valor, y se define en relación con cuatro posibles dimensiones: i) de procesos: representa las mejoras productivas a partir de nuevas aplicar mejores tecnologías o incluso de reorganizar el trabajo; ii) de productos: refiere a la fabricación de productos con mayor agregación de valor; iii) funcional: es focalizar en aquellas actividades que agregan más valor dentro de la cadena; iv) intersectorial: consiste en adquirir las competencias necesarias para operar en otro sector productivo (Giuliani *et al.*, 2005).

<sup>20</sup> Las competencias centrales o *core competencies* son aquellos factores de una actividad que permiten a la empresa obtener ganancias y que no son fáciles de imitar por sus competidores, ya que involucran conocimiento tácito.

descentralizadas, que operan sobre la base de la nueva información y la tecnología informática (Lundvall y Borrás, 1997). Así, en la actualidad, la competitividad de las firmas depende cada vez más de la adecuada **inversión en “intangibles”**, como por ejemplo la I+D, el *know how*, las actividades de diseño industrial, la generación de patentes, licencias y derechos de autor, las creaciones artísticas, la capacitación de recursos humanos, la certificación de productos, y el posicionamiento de marca<sup>21</sup> (OECD, 1999). Estos intangibles desempeñan un rol central en los distintos procesos de producción y tienen una creciente participación en el valor de los productos. Algunas de estas inversiones son realizadas internamente en la empresa mientras que otras son externas a la misma, y en este último caso, según Miles (2010), se trata generalmente de **contratación de servicios**. Es decir, cuando las capacidades técnicas internas son insuficientes para orientar las acciones en una dirección relevante para el crecimiento, las firmas pueden acceder a la asistencia técnica que brindan las empresas de servicios intensivos en conocimiento, elevando su capacidad de innovar. Estos temas son abordados en el siguiente apartado.

### ***Servicios a Empresas Intensivos en Conocimiento<sup>22</sup> (SEIC)***

El permanente aumento en la demanda de productos provenientes del sector terciario por parte de la industria manufacturera, es una de las principales razones que hacen al constante crecimiento del sector servicios (Francois y Reinert, 1996). En consecuencia, la organización de la producción actual se caracteriza por una marcada interdependencia y un intenso intercambio de conocimientos entre el sector industrial y el sector servicios (Castellacci, 2008). Ello significa que para comprender en profundidad los procesos de generación y circulación de saberes que ocurren en las actividades manufactureras, es necesario conocer también las características y alcances del sector terciario vinculado a ellas. Por lo tanto, en el presente apartado se definen y conceptualizan los servicios en general, y los SEIC en particular.

---

<sup>21</sup> La marca constituye uno de los activos intangibles más importantes en el sector textil-confecciones y su valor se vincula con la imagen y calidad que los consumidores perciben de los productos e influye fuertemente en su fidelidad hacia la empresa (Keller y Lehmann, 2006; Keller, 1998; Aaker, 1996).

<sup>22</sup> Existen diferentes términos que son utilizados en la literatura para referirse a los servicios a empresas intensivos en conocimiento, tales como “sector cuaternario”, “servicios de alta tecnología” o “terciario avanzado” (Miles *et al.*, 1995).

## Definición

Los **servicios** son un conjunto heterogéneo: en algunos casos se trata de actividades intensivas en trabajo y que utilizan tecnologías tradicionales, y en otros casos el capital es sumamente relevante y se basan en conocimiento y uso de TICs. Asimismo, algunos servicios operan en entornos locales con poca competencia, y otros atraviesan regiones y experimentan una competencia más intensa (Lundvall y Borrás, 1997). En consecuencia, si bien se han intentado muchas aproximaciones al concepto, no existe una definición taxativa y ampliamente aceptada.

Según García y Más (2003: 90), tradicionalmente son considerados servicios “aquellas actividades cuyo producto no tiene carácter tangible (en el sentido material del término) y que se dirigen a la satisfacción de necesidades directas de los consumidores, o contribuyen a la producción de otros bienes y servicios.”. Asimismo, las conceptualizaciones más habituales de servicios hacen hincapié en su carácter intangible, definiendo por exclusión a los servicios como todo aquello que no es producción de bienes, y resaltando además su carácter no transportable y no almacenable (García y Más, 2003; García Quevedo y Más, 2006). En esta línea, el sector servicios constituye “...el valor de aquella parte de las actividades terciarias que son adquiridas externamente por los consumidores para satisfacer necesidades directas o por las empresas como *input*...” (García y Más, 2003: 94). Esta definición excluye tanto la autoproducción de servicios para consumo propio como las actividades terciarias que son realizadas dentro de las empresas.

Se pueden encontrar también definiciones “en positivo” de los servicios y su proceso productivo. Así por ejemplo, Gadrey *et al.* (1995: 5-6), entiende que producir un servicio es “...organizar una solución a un problema (tratamiento u operación) que no involucra como actividad principal la provisión de un servicio. Es poner a disposición del cliente un conjunto de capacidades y competencias (humanas, tecnológicas y organizacionales), para organizar una solución, que puede ofrecerse con diferentes grados de precisión.”.

Por otra parte, según García y Más (2003), los servicios poseen dos características distintivas. La primera, es la forma en que se prestan, que es interactiva, y requiere de la participación del cliente para “coproducir” los servicios. Esta estrecha relación entre contratante y prestador del servicio en el curso de la especificación, desarrollo e implementación de la consultoría, es un elemento clave para comprender la naturaleza de los servicios en general y de los servicios a empresas intensivos en conocimiento (SEIC) en particular (Miles *et al.*, 1995; Muller, 2001). Asimismo, el grado de interacción entre el consultor y su cliente puede variar entre los diferentes servicios, y en el tiempo, es decir, a medida que avanza la consultoría. La segunda característica, es el impacto sobre los usuarios, ya que, especialmente en el caso de los servicios avanzados, facilitan la conectividad y receptividad a las redes de información y conocimiento. Este último elemento es retomado por otros autores para conceptualizar los servicios a empresas intensivos en conocimiento (SEIC) (García Quevedo y Más, 2006). Cabe mencionar que además de estos servicios basados en el conocimiento, como la informática, la I+D, el diseño y las consultorías, otra categoría habitual de servicios incluye a los vinculados a la provisión de

bienes físicos, por ejemplo: almacenamiento, transporte, reparación y mantenimiento (Miles *et al.*, 1995).

En particular, los **SEIC** son servicios que proveen **insumos intensivos en conocimiento** a los procesos productivos y empresariales de otras organizaciones. Así, los proveedores de SEIC traducen los problemas de los usuarios en soluciones en términos de conocimiento o tecnología, facilitar que coincidan los usuarios con la tecnología apropiada disponible o que se incremente la conciencia sobre los beneficios de la utilización de cierta tecnología. Ejemplos comunes de SEIC son: servicios informáticos, servicios de I+D, servicios legales, contables y de gestión empresarial, arquitectura, ingeniería y servicios técnicos, publicidad y estudios de mercado o “*marketing*” (Miles, 2005).

Por su parte, den Hertog (2002) y Cadrey y Gallouj (1998), destacan que la provisión de SEIC de forma externa a la firma es un proceso y no una compra instantánea de un bien. Esto se debe a que, por su propia naturaleza, los servicios se consumen durante su producción, y por ello, diversos autores hablan de “co-producción” de innovaciones entre el prestador de servicios y la empresa, cuestión sobre la que se volverá más adelante. Por otra parte, los SEIC son importantes usuarios de nuevas tecnologías y a menudo también productores y difusores de la misma.

Adicionalmente, las características principales de los SEIC son (Miles, 2010):

- ✓ dependen en gran medida del conocimiento profesional;
- ✓ son importantes fuentes de información y conocimiento (por ejemplo informes, consultoría en formación);
- ✓ utilizan su conocimiento para producir servicios intermedios para los procesos de producción de sus clientes (por ejemplo, servicios de comunicación e informática);
- ✓ son de importancia competitiva;
- ✓ suelen ser suministrados principalmente a empresas; y
- ✓ su calidad afecta el desempeño de las organizaciones clientes.

Actualmente, el sector de SEIC muestra un gran crecimiento dentro del mercado de servicios, dado por su creciente demanda proveniente de otros sectores, especialmente la industria. De esta manera, las actividades enmarcadas en el sector SEIC, como las consultorías técnicas y de gestión, o los servicios relacionados a TICs e I+D, experimentan un rápido crecimiento y constituyen un sector muy dinámico en muchos países. De allí uno de los elementos que conforman la relevancia de su análisis (Kuusisto y Viljamaa, 2006). Este fenómeno de creciente importancia de los SEIC se explica en parte por la externalización o tercerización de ciertas actividades antes realizadas dentro de las empresas. Según Miles (2005), la especialización de ciertas firmas en la prestación de servicios a empresas, les permite obtener ganancias de escala, eficiencia y efectividad, a partir de la experiencia y aprendizaje proveniente de la interacción con diversos clientes y de la competencia con otros prestadores de servicios.

## Clasificación

Muchos autores han intentado establecer una clasificación de servicios en general y de SEIC en particular, sin embargo, dado que los objetivos de cada autor son diferentes, no se observa uniformidad en los distintos rubros elaborados. A continuación, se presentan algunas clasificaciones de servicios, intentando establecer en cada caso, cuál es el subconjunto que incluiría a los SEIC.

En primer término, la OCDE adopta para sus estudios el nomenclador de estadísticas de las actividades económicas de las comunidades europeas (NACE, Rev. 1.1), que ofrece la siguiente clasificación de los servicios:

- ✓ Comercio, restaurantes y hoteles
- ✓ Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- ✓ Finanzas, seguros, alquileres, y servicios a empresas
- ✓ Servicios comunitarios, sociales y personales privados
- ✓ Servicios gubernamentales

De utilizar esta clasificación, los SEIC estarían incluidos en el tercero de los grupos mencionados. Sin embargo, un inconveniente que surge de utilizar la clasificación propuesta por la OCDE es la falta de desagregación de los rubros, ya que cada uno de ellos incorpora un gran número de servicios.

En segundo lugar, una clasificación que no adolece del problema mencionado, ya que resulta sumamente detallada, surge del código CIIU<sup>23</sup>. Allí, los servicios se clasifican en:

- ✓ Inmobiliarios
- ✓ Alquiler de equipo de transporte
- ✓ Informáticos y de actividades conexas
- ✓ Investigación y desarrollo
- ✓ Empresariales

En principio, los SEIC estarían incluidos en el último de los rubros, aunque también aparecen algunos en los grupos de servicios Informáticos y de actividades conexas, y servicios de Investigación y desarrollo. Si bien, como se mencionó, esta clasificación internacional tiene la ventaja del gran nivel de desagregación que presenta, en la presente investigación se requiere contar con una clasificación detallada de las actividades que entran en la categoría de SEIC, objeto del presente estudio.

Por su parte, Gershuny y Miles (1983) clasifican a los servicios en dos segmentos:

---

<sup>23</sup> La Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) es elaborada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), con el objetivo de sistematizar todas las actividades económicas y posibilitar comparaciones internacionales a partir de información equivalente.

✓ Servicios al productor	}	Servicios comerciables
✓ Servicios de distribución		
✓ Servicios personales	}	Servicios no comerciables
✓ Servicios sociales		

Si bien el criterio de agrupación puede ser cuestionable, esta descomposición en cuatro grandes segmentos permite contar con un esquema empíricamente útil para probar varias hipótesis acerca de los vínculos industria-servicios (Park y Chan, 1989). En particular, los SEIC estarían incluidos dentro de los servicios comerciables al productor de tipo profesional. A los efectos de la investigación, esta clasificación adolece del mismo problema que la de la OECD.

Asimismo, una de las clasificaciones considerada en la literatura sobre SEIC como altamente exhaustiva, es la que presentan Miles *et al.* (1995), quienes clasifican a los SEIC de acuerdo a su rol respecto de las TICs, esto es si operan como desarrolladores o difusores de TICs. Así, un primer grupo comprende aquellos servicios profesionales tradicionales que son capaces de ser usuarios intensivos de nuevas tecnologías. Es decir, se trata de actividades que descansan sobre diferentes tipos de conocimiento especializado, como los contables y legales, estudios de mercado y servicios personales. Estos servicios se basan en conocimiento especializado sobre los sistemas administrativos y temas sociales. Un segundo grupo, incluye a los nuevos SEIC de base tecnológica, que se relacionan, con el desarrollo de nuevas tecnologías y con la producción y transferencia de conocimiento sobre éstas. Por ejemplo, biotecnología, nuevos materiales, radiología, “tecnologías limpias”, etc.

En la misma línea, Den Hertog (2000) propone un listado de actividades consideradas SEIC, con el objetivo de avanzar en el estudio del sector SEIC cuyos límites de inclusión considera aún difusos en la literatura. El mismo, está basado en el trabajo previo de Miles *et al.* (1995), aunque sin enfatizar el rol de las TICs en la provisión del servicio. **Esta clasificación se considera la más adecuada** a los fines de la presente investigación, e incluye las siguientes categorías de SEIC:

- ✓ Contabilidad y teneduría de libros
- ✓ Consultoría en gestión de empresas
- ✓ Servicios específicos de construcción (por ejemplo arquitectura, agrimensura, ingeniería de construcción)
- ✓ Servicios de gestión de instalaciones
- ✓ Servicios técnicos ingenieriles
- ✓ Servicios de investigación y desarrollo (excluyendo I+D académica)
- ✓ Servicios de consultoría en I+D
- ✓ Diseño
- ✓ Servicios ambientales (por ejemplo derecho ambiental, servicios elementales de eliminación de los residuos, remediación, monitoreo ambiental, servicios científicos y de laboratorio)
- ✓ Computación y servicios relacionados con tecnología de la información (incluyendo servicios de *software*)
- ✓ Servicios legales

- ✓ Mercadotecnia y publicidad
- ✓ Explotación y comercio inmobiliario
- ✓ Capacitación
- ✓ Servicios financieros específicos (por ejemplo actividades relacionadas con los valores y el mercado de acciones)
- ✓ Servicios temporales de reclutamiento de mano de obra
- ✓ Prensa y agencias de noticias

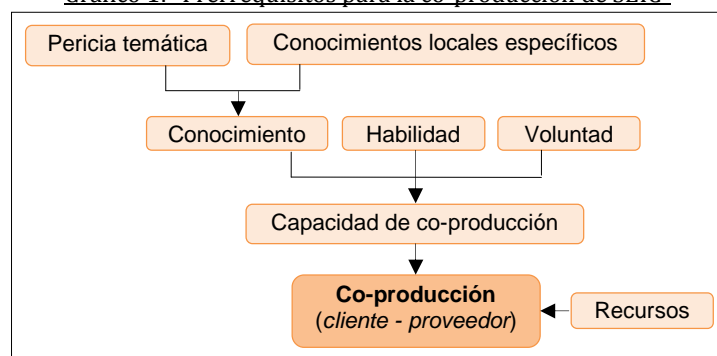
## Descripción del proceso productivo

Cuando una empresa contrata un SEIC está iniciando un proceso de **co-producción** basado en el trabajo interactivo con el proveedor del servicio, y que supera a la mera transferencia de información que ocurre, por ejemplo, como consecuencia de la lectura de un manual de funcionamiento de una maquinaria (Kuusisto y Viljamaa, 2006; Den Hertog, 2000). Más aún, según García Quevedo y Más (2006), existe una relación directa entre el grado de esta interrelación “proveedor-cliente” y los resultados de la consultoría en términos de “potencial de innovación” que aporta la prestación del servicio.

Además de la participación activa del cliente, otro elemento fundamental para asegurar el éxito de la consultoría, es la existencia de un **conocimiento común** entre el proveedor y la empresa. Es decir, consultor y cliente deben compartir la misma base o umbral de conocimiento, ya que cuanto mayores y de mejor calidad resulten los conocimientos de la empresa sobre el tema de la consultoría, menores serán los problemas de “traducción” de los saberes recibidos. En consecuencia, los clientes tendrán más capacidades para resolver por ellos mismos ciertos problemas que puedan aparecer durante el proceso de co-producción del servicio (Miles *et al.*, 1995). Por ello, como plantea Miles (2005), es importante generar por parte de la empresa contratista la suficiente **capacidad de absorción** para evitar que parte de los beneficios de los servicios se diluyan. En esta línea Kuusisto y Viljamaa (2006: 3) señalan que: “Sin suficiente experiencia interna aún el mejor experto externo puede fallar, debido a que el esfuerzo conjunto depende también de los aportes de los clientes.”. En definitiva, la prestación de estos servicios constituye un proceso de transferencia mutua de conocimientos que requiere un **aprendizaje recíproco** (Den Hertog, 2002). Tal aprendizaje es de naturaleza acumulativa e incremental.

Por otro lado, la participación de las empresas en el proceso de “co-producción” de los SEIC requiere no sólo de conocimientos y habilidades, sino también de voluntad para trabajar conjuntamente con un proveedor externo de SEIC (Kuusisto y Viljamaa, 2006).

Gráfico 1: “Prerrequisitos para la co-producción de SEIC”



Fuente: Elaboración propia en base a Kuusisto y Viljamaa (2006).

Como se muestra en la figura, los proveedores de SEIC funcionan facilitando la fusión entre el “conocimiento genérico” (codificable, científico) y el conocimiento más inmediato y tácito incorporado en la empresa cliente, de acuerdo a las necesidades y exigencias específicas de dicha empresa (Den Hertog, 2002). Además de esta participación en la selección, implementación y difusión de tecnologías, los proveedores de SEIC suelen tener un importante rol en las innovaciones organizativas y en el cumplimiento de normativas regulatorias, así como en la normalización y documentación de rutinas (Graña *et al.*, 2011; Miles 2003).

Finalmente, Miles (2005) indica que también existen costos de transacción involucrados en la identificación y uso de servicios externos. En consecuencia, la experiencia previa de trabajar con un proveedor de servicios es a menudo un elemento a favor de la selección de proveedores, dado que el conocimiento mutuo hace que la co-producción sea más fácil y menos arriesgada (Kuusisto y Viljamaa, 2006).

## Impacto en la competitividad de las firmas contratantes

Los SEIC tienen un importante rol en el proceso de difusión de conocimientos y, en el mismo, dan lugar a su vez, a la acumulación y creación de nuevo conocimiento. Según Lundvall y Borrás (1997), si bien estos servicios no pueden ser fuerzas dominantes en el proceso global de innovación, ciertamente influyen en él y constituyen importantes catalizadores de cambios mayores y más profundos, ya que afectan la capacidad de aprendizaje de las firmas y del entorno. Es decir, a través de su función de intermediarios entre las bases de conocimiento de las empresas, que suelen ser idiosincráticas y tácitas, desempeñan un papel cada vez más relevante como instrumentos de circulación y transferencia de tecnología. Los autores enfatizan además, que los SEIC resultan cruciales para inducir el cambio organizacional en las empresas.

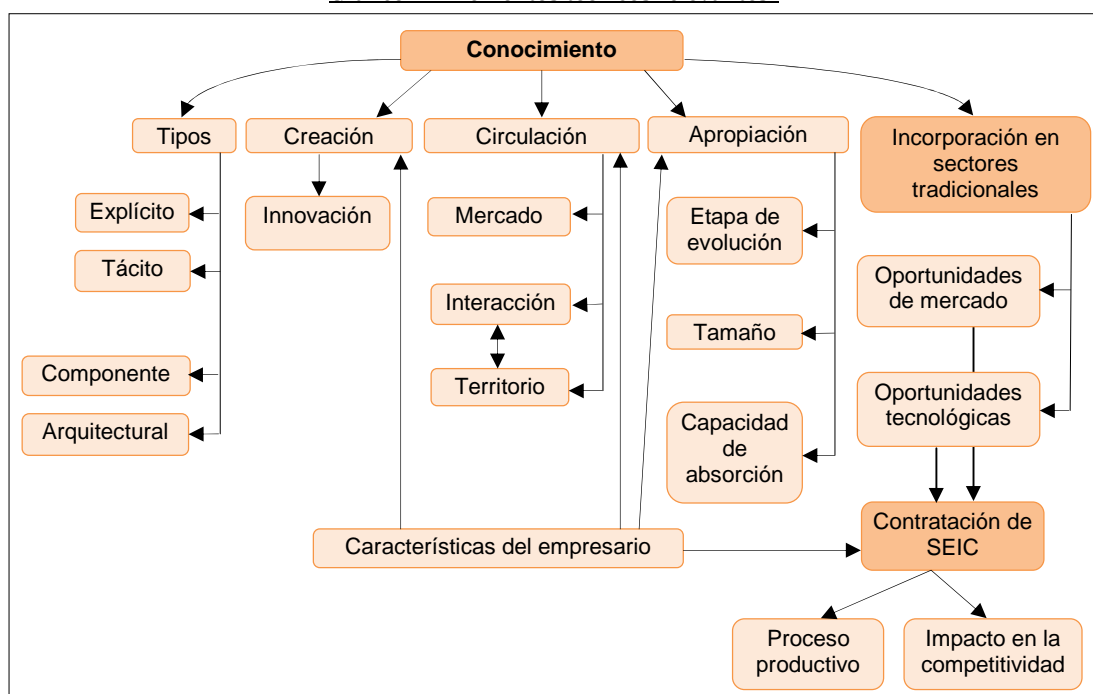
En otras palabras, los SEIC operan como una especie de “puente” transmisor de conocimiento entre el proveedor del servicio y la empresa contratante. En este sentido, dada la característica interactiva de la innovación, los SEIC influyen también en las posibilidades



de generación de nuevos procesos o productos y por tanto en la competitividad de las empresas. En consecuencia, las empresas prestadoras de SEIC son importantes difusores de conocimiento, contribuyendo a la innovación en las empresas de sus clientes (Miles *et al.*, 1995; Den Hertog y Bilderbeek, 1998). Por su parte, Muller y Zenker, (2001) plantean la existencia de un “círculo virtuoso de innovación”, según el cual el proceso interactivo entre proveedores y clientes de SEIC contribuye a incrementar sus capacidades innovativas en forma recíproca. En particular, en el caso de las empresas de menor tamaño, el aporte de los proveedores de SEIC resulta crucial por tratarse de un segmento cuyos recursos financieros, de personal y de capacidades suelen estar limitados (Kuusisto y Viljamaa, 2006).

Por último, Den Hertog y Bilderbeek (1998) agregan que tanto la creación como la difusión de conocimiento ocurren principalmente a través de la interacción entre diferentes tipos de agentes e instituciones, de acuerdo a la “distribución de poder” existente. Para estos autores, la idea de distribución de poder permite entender, por un lado, la forma en la que los flujos de conocimiento circulan de productores a usuarios y viceversa, y por el otro, las diferencias de competitividad entre países o regiones como resultado de la estructura institucional existente.

Gráfico 2: “Elementos teóricos relevantes”



Fuente: Elaboración propia.

## ***Proposiciones***

Del marco teórico surgen las siguientes proposiciones teóricas que guían el análisis empírico:

1. En sectores tradicionales, la incorporación de conocimiento ocurre a través del aprovechamiento de las oportunidades de mercado y de las oportunidades tecnológicas, siendo la contratación de servicios especializados un elemento relevante del proceso.

2. La contratación de servicios intensivos en conocimiento depende de:

- ✓ las características del empresario: edad, nivel educativo, actitud frente al riesgo, visión de empresa, tipo de dirección y participación institucional;
- ✓ la estrategia comercial de la empresa: recopilación de información relevante, acuerdos con bancos, presencia actualizada en *internet* y realización de publicidad;
- ✓ el conocimiento acumulado: umbral de conocimientos y capacidad de absorción;
- ✓ la etapa de evolución de la empresa: tamaño, años de antigüedad y canales y destino de las ventas; y
- ✓ la disponibilidad de proveedores de servicios en el entorno.

3. La contratación de servicios intensivos en conocimiento mejora la competitividad de las empresas.

## Metodología y fuente de datos

Para dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos, en la investigación se utiliza un enfoque cuantitativo de análisis. El mismo consiste en la confección de una encuesta de tipo estructurada<sup>24</sup> aplicada a las firmas del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño de la ciudad de Mar del Plata. El formulario de encuesta cuenta con siete secciones a partir de las cuales se pretende obtener la información necesaria para abordar las proposiciones teóricas. Dichas secciones son: i) información general, ii) comercialización, iii) dirección de la empresa, iv) profesionalización del personal, v) perspectivas futuras, vi) contratación de servicios, y vii) ventas y empleo.

Por su parte, el marco muestral, actualizado a partir del CNE-05 con la colaboración de ACIAMdP<sup>25</sup>, está formado por 30 empresas. Por lo tanto, la intención del relevamiento fue acceder a toda la población, lo que se logró con una tasa de respuesta del 83,3%<sup>26</sup>. El trabajo de campo se realizó entre junio y agosto de 2012 y se encuestó a un total de 25 empresarios. Cabe destacar que en todos los casos, la encuesta es respondida por el dueño, un socio, o personal jerárquico de la firma.

A fin de procesar y analizar la información obtenida de las encuestas, se traducen los determinantes surgidos de la revisión teórica en variables e indicadores, los cuales se presentan a continuación, junto con su definición operativa.

---

<sup>24</sup> En el anexo se presenta el formulario de encuesta utilizado.

<sup>25</sup> Asociación de Confeccionistas de Indumentaria y Afines Mar del Plata.

<sup>26</sup> En consecuencia, los datos serán analizados considerando que se trata de la población.

Tabla 1: “Definición de variables”

Dimensión	Variable	Definición	Modalidades
(A) Características del empresario	Edad	Promedio de edad de los propietarios de la empresa	
	Educación	Se aproxima a través de: i) Nivel máximo: Nivel máximo de educación del propietario con mayor nivel educativo	✓ 0= Primario o Secundario ✓ 1= Terciario o Universitario
		ii) Afinidad del título: Afinidad del título del propietario con mayor nivel educativo al sector <i>Mide la cercanía de la formación profesional del propietario con las actividades productivas que realiza la empresa</i>	✓ 0= No ✓ 1= Sí
	Actitud frente al riesgo	Predisposición del propietario a asumir riesgos <i>Es una variable de tipo Likert construida a partir de cuatro sentencias sobre las que el propietario debe definir su grado de acuerdo</i>	✓ 0= Adverso al riesgo ✓ 1= Tomador de riesgo
	Visión de empresa	Formalización de la visión y la misión de empresa <i>Capta la formalización de ideas claras y precisas acerca de la razón de ser de la empresa y sus objetivos a largo plazo. Se entiende que su existencia explícita permite guiar los esfuerzos dentro de la organización</i>	✓ 0= No ✓ 1= Sí
	Dirección compartida	Existencia de dos o más socios al frente de la empresa	✓ 0= No ✓ 1= Sí
	Participación institucional	Pertenencia de la empresa a cámaras o asociaciones empresariales del ámbito local, regional o nacional	✓ 0= No ✓ 1= Sí
(B) Estrategia comercial	<i>Ticket</i> promedio	Cálculo del <i>ticket</i> promedio de facturación para los locales comerciales de la empresa <i>Constituye un elemento de información necesario para la toma de decisiones comerciales adecuadas</i>	✓ 0= No ✓ 1= Sí
	Acuerdos con bancos	Existencia de descuentos por compras con tarjeta de crédito o débito <i>Mide la realización de convenios con instituciones bancarias para ofrecer condiciones de compra más ventajosas para los clientes</i>	✓ 0= No ✓ 1= Sí
	Presencia actualizada en internet	Participación activa en redes sociales: Facebook, Twitter y canal de Youtube <i>Se define “uso activo” como actualización de contenidos al menos una vez: a la semana para Facebook, al mes para Twitter y cada seis meses para canal de Youtube</i>	✓ 0= No ✓ 1= Sí
	Publicidad	Realización habitual o esporádica de publicidad en revistas de difusión masiva y/o en radio y televisión y/o a través de la participación en eventos (ferias, desfiles, etc.)	✓ 0= No ✓ 1= Sí
(C) Conocimiento	Profesionales	Cantidad de personal con título terciario o universitario que trabaja en la empresa, incluidos los socios	

	Capacidad de absorción	Habilidad de la empresa para reconocer el valor de nuevos conocimientos, assimilarlos y aplicarlos <i>Se construye utilizando el método de componente principal<sup>27</sup>, a partir de: la cantidad de profesionales ocupados en la empresa, los años de experiencia de cada uno de dichos profesionales, y la cantidad de empresas en los que cada uno de ellos adquiere experiencia previo a llegar a la empresa</i>	
(D) Etapa de evolución	Tamaño	Tamaño de empresa aproximado a través de: (i) Facturación: Monto mensual de facturación por ventas de la empresa (ii) Ocupación: Cantidad total de ocupados de la empresa, incluidos los socios	
	Antigüedad	Cantidad de años transcurridos entre el año de inicio de las actividades de la empresa y 2012	
	Canales de venta	Se mide a partir de: i) Locales: Cantidad total de establecimientos comerciales de la empresa  ii) Canales comerciales: Utilización de diferentes canales comerciales para ofrecer los productos. <i>Se consideran como posibles canales: la venta mayorista, el comercio minorista en locales propios, el desarrollo de franquicias y el comercio electrónico o e-commerce.</i>  iii) Franquicias formales: Existencia de locales franquiciados. <i>El desarrollo de franquicias formales (por oposición a las realizadas informalmente sobre la base de acuerdos personales) implica abordar procesos de redefinición y reorganización de la empresa</i>	✓ 1= 1 o 2 canales (mayorista, minorista en locales propios o en franquicias informales) ✓ 2= 3 o 4 canales (mayorista, minorista, franquicias y e-commerce)  ✓ 0= No ✓ 1= Sí
	Destino de las ventas	Lugar geográfico en el que la empresa vende sus productos. Se aproxima a través de: i) Ciudad: Porcentaje de las ventas que se realiza en Mar del Plata ii) Fuera de la ciudad: Porcentaje de las ventas que se realiza fuera de Mar del Plata	

Fuente: Elaboración propia.

<sup>27</sup> El análisis de componentes principales es una técnica frecuentemente utilizada para ordenar y representar datos multivariados continuos a través de un conjunto de combinaciones lineales ortogonales normalizadas de las variables originales que explican la variabilidad existente en los datos de forma tal que ningún otro conjunto de combinaciones lineales de igual cardinalidad tiene varianza de las combinaciones mayor a la del conjunto de componentes principales. La técnica implica una reducción de la dimensión y una consecuente facilitación en la interpretación de los datos y la construcción de nuevas variables. El indicador elaborado mediante este método resulta de:  $0,62 \times \text{cantidad de profesionales} + 0,57 \times \text{años de experiencia} + 0,54 \times \text{cantidad de empresas}$ .

Finalmente, dentro de las técnicas aplicadas para el análisis de la información, se encuentra el Análisis de Correspondencias Múltiples, una herramienta para el análisis multivariado<sup>28</sup>. Este método exploratorio permite estudiar las relaciones entre las modalidades de todas las características cualitativas consideradas y busca identificar los principales ejes que explican la variabilidad en los datos (Pérez, 2004). Se trabaja sobre una matriz  $n \times p$  que tiene en las filas a las empresas y en las columnas a las variables, siendo la suma de proporciones filas y columnas:  $r = P1$  y  $c = P'1$ , con  $P$  el gran total y  $1$  un vector unitario (matriz Burt). El valor esperado de cada celda bajo la hipótesis de independencia fila columna es  $rc'$ . Con tales elementos se construye la matriz que contiene las raíces cuadradas de las desviaciones  $t^2$  de las proporciones filas y columnas:  $Q = D_r^{-1/2}(P - rc')D_c^{-1/2}$ , con  $D_r = \text{diag}(r)$  y  $D_c = \text{diag}(c)$ .

A su vez, a partir de la descomposición por valor singular de  $Q = AD_uB$ , se extraen los ejes principales que definen el sub-espacio óptimo para la representación de los puntos filas y columnas. Dichos ejes surgen de la desviación  $t^2$  explicada por cada uno, por lo que el primero de ellos se asocia con la más alta contribución sobre el estadístico  $t^2$  de la tabla de contingencia. Luego, los primeros  $d$  ejes definen el espacio  $d$ -dimensional óptimo con  $d = \min(n-1, p-1)$ .

Cabe destacar que, dado que el análisis de correspondencias múltiples se realiza sobre las proporciones de una tabla de contingencia, y no sobre valores absolutos, se suele hablar de “inercia” para referirse al valor  $t^2$  dividido el gran total ( $P$ ). Asimismo, el número de ejes necesarios para la representación del fenómeno surge de la proporción de inercia total explicada por cada eje<sup>29</sup>, y la contribución de cada punto sobre la inercia de cada eje se calcula como:  $S = D_r(F \times F)$  y  $T = D_c(C \times C)$ .

Los resultados de un análisis de correspondencias múltiples, pueden representarse en un *biplot*, ya que éste permite graficar puntos filas y columnas en un mismo espacio. Las observaciones se representan como puntos, cuya configuración surge de combinaciones lineales de las variables originales. En términos prácticos, las dimensiones seleccionadas para el *biplot* son aquellas que mejor explican la variabilidad de los datos originales. El supuesto es que cualquier matriz  $n \times p$  puede representarse en  $d$  dimensiones como el producto entre las matrices  $A(n \times d)$  y  $B(p \times d)$ , con  $AB'$  una aproximación de la matriz original. En consecuencia, dado que las matrices  $A$  y  $B$  comparten una base de  $d$  vectores, es posible mostrar las filas y columnas de la matriz original en un único gráfico (Pérez, 2004).

---

<sup>28</sup> Las técnicas de análisis multivariado tienen objetivos como (Johnson y Wichern, 1998): i) reducir la dimensionalidad de un fenómeno bajo estudio que involucra numerosas variables; ii) agrupar o clasificar variables “similares”; e iii) investigar la dependencia entre variables.

<sup>29</sup> Las coordenadas para graficar las filas ( $F$ ) y las columnas ( $C$ ) con respecto a los ejes principales son:  $F = D_r^{-1/2}AD_u$  y  $C = D_c^{-1/2}BD_u$ .

## Resultados

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos en la investigación de acuerdo a cada uno de los objetivos de análisis propuestos. En la primera parte se muestran los SEIC identificados como relevantes en términos de ampliación de la base de conocimientos de las firmas (objetivo 1). Luego se presentan los resultados del análisis de los determinantes de la contratación de SEIC (objetivo 2) y el impacto dicha contratación en la competitividad de las empresas (objetivo 3).

### *Identificación de SEIC relevantes*

Para comprender el proceso de incorporación de conocimiento derivado de la contratación de servicios especializados en las firmas del sector textil-confecciones, es necesario en una primera instancia identificar cuáles son dichos servicios. Esto es, reconocer del conjunto de servicios especializados aquellos relevantes en términos de ampliación de la base de conocimiento para las firmas del sector textil-confecciones de la región Mar del Plata (objetivo 1).

A fin de abordar el primer objetivo, se parte de la clasificación de servicios presentada por Miles *et al.* (1995) y Den Hertog (2000) y se la vincula con información primaria relevada en el marco de proyectos realizados previamente sobre la misma población de firmas. En particular, se busca identificar los servicios relevantes en términos de ampliación de la base de conocimientos que estas empresas contratan con mayor frecuencia.

La información analizada proviene de relevamientos realizados en el sector textil-confecciones de la ciudad de Mar del Plata, en el marco de proyectos anteriores del Grupo de Investigación de Análisis Industrial. Específicamente: i) una encuesta realizada en 2007; ii) entrevistas en profundidad a actores sectoriales llevadas adelante en 2010; y iii) encuestas realizadas en 2010 a empresas orientadas a moda y diseño.

De las dos fuentes cuantitativas de información se identificó el tipo de asistencia técnica recibida y las consultorías contratadas con mayor frecuencia por las empresas del sector. En el caso de la información cualitativa, de las entrevistas surgieron las consultorías que suelen impactar más fuertemente en la competitividad de las firmas. Como resultado, los servicios identificados como relevantes para ampliar la base de conocimientos de las firmas confeccionistas marplatenses son:

1. Consultoría en gestión (i)
  - ✓ Gestión de recursos humanos
2. Servicios de arquitectura y diseño de inmuebles
  - ✓ Diseño de local (ii)
3. Servicios técnicos productivos (iii)
4. Diseño de colecciones
5. Computación y servicios relacionados con tecnología de la información
  - ✓ Desarrollo de página *web* (iv)
  - ✓ Desarrollo de *e-commerce* (v)
6. Mercadotecnia y publicidad
  - ✓ Diseño de la campaña (vi)
  - ✓ Diseño de la imagen de marca (vii)
  - ✓ Desarrollo de franquicias (viii)

Como era de esperar, dado que las empresas estudiadas corresponden al sector de la moda de indumentaria, los servicios que contratan se orientan principalmente en fortalecer la relación con los consumidores sobre la base de la diferenciación. Las características distintivas provienen entonces, de desarrollar y comunicar al cliente el concepto de marca, tanto a partir del producto en sí mismo (diseño de colecciones), como de otros factores (diseño de campaña, diseño de imagen de marca, diseño de locales, desarrollo de página *web*). Asimismo, además de la diferenciación, se observa como un elemento importante la escala de producción, por lo cual, aparecen los servicios de desarrollo de franquicias y comercio electrónico como relevantes para el sector.

Cabe aclarar que, dadas las particularidades del sector de la moda de indumentaria y su relación con el diseño de colección, que reviste cierta complejidad y una fuerte heterogeneidad entre las sus formas de contratación y articulación (diseñadores *free lance*, a tiempo parcial o a tiempo completo, desarrollo de producto terminado, entre otros), se considera pertinente dar al diseño de colecciones un análisis y un tratamiento diferenciado del resto de los SEIC. Así, esta investigación se centra los demás SEIC identificados, dejando planteada la necesidad para investigaciones futuras, de analizar individualmente el servicio de diseño de colecciones en empresas orientadas la moda.

### ***Determinantes de la contratación de SEIC***

Una vez identificados los SEIC relevantes en términos de ampliación de la base de conocimientos para las empresas del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño de la ciudad de Mar del Plata, se presentan los resultados del estudio de los factores que determinan que las empresas contraten dichos servicios.



A continuación se presentan las características principales (tamaño, segmento de mercado, antigüedad y alcance geográfico) del conjunto de empresas analizadas y se realiza un análisis descriptivo de las variables a estudiar. Luego se presentan los resultados obtenidos en el análisis de la contratación de SEIC.

### Caracterización de las firmas estudiadas

El sector textil-confecciones marplatense se encuentra compuesto por empresas micro, pequeñas y medianas<sup>30</sup>, el 52% de las cuales factura mensualmente menos de \$200.000. Asimismo, el 24% de las firmas con mayor facturación registra ventas superiores a \$400.000 por mes. En relación con los ocupados (incluidos los socios), el 68% de las firmas emplea a menos de 10 personas, mientras que el 20% de las firmas más grandes ocupan entre 21 y 90 personas (gráficos 3A y 3B).

Gráfico 3A: “Facturación mensual”

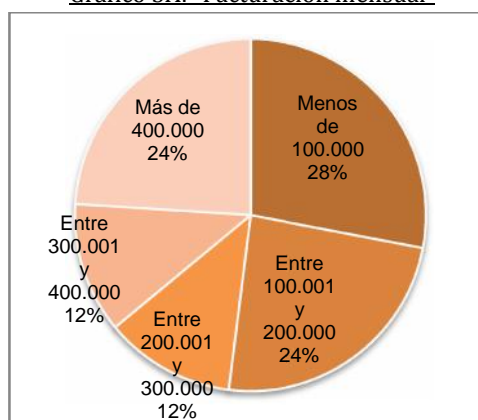
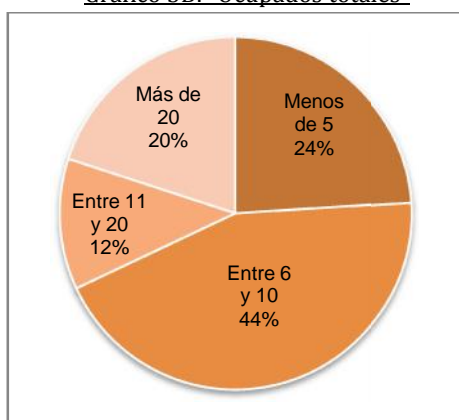


Gráfico 3B: “Ocupados totales”



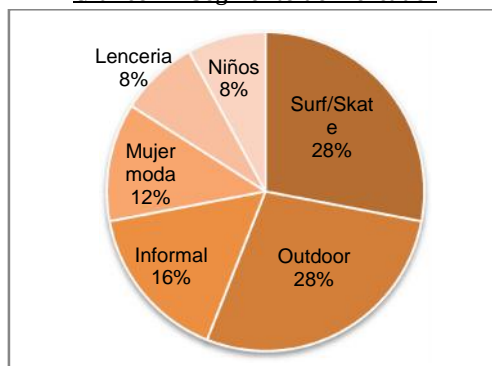
Fuente: Elaboración propia.

Las empresas confeccionistas de Mar del Plata se orientan a diferentes segmentos de mercado como muestra el gráfico 4. No obstante, dada la fuerte identificación de la ciudad con el *surf* y el *skate*, el 28% de las firmas dirige su concepto de marca a dichos deportes. Igual proporción (28%), se orienta a actividades *outdoor*, como el *sky* o el montañismo. En este último caso, se trata de empresas que fabrican mayormente camperas y ropa de abrigo. Asimismo, un 16% de las firmas analizadas produce ropa de tipo informal urbana, tanto femenina como masculina, principalmente apuntando a un público joven. Un 20% de empresas participa del mercado de moda femenino, tanto para mujeres jóvenes como

<sup>30</sup> La Fundación Observatorio PyME, considera empresas pequeñas y medianas a aquellas que ocupan un total de entre 10 y 200 trabajadores (Arias *et al.*, 2011). A su vez, la Comunicación “A” 3793 del Banco Central de la República Argentina actualizado por la Resolución 21/2010 de la Secretaría PyME y Desarrollo Regional de la República Argentina, considera como PyME industrial a las empresas que facturan anualmente entre \$858.333 y \$6.850.000.

mayores, incluyendo lencería. Finalmente, una pequeña parte de las firmas (8%) fabrica ropa de niños y bebés.

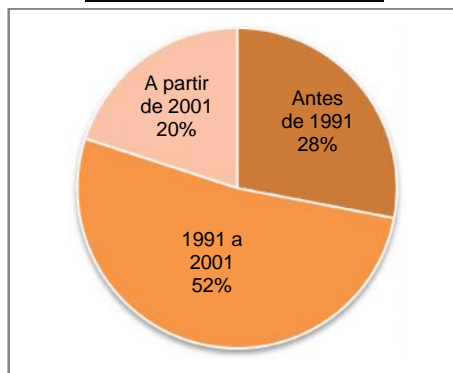
Gráfico 4: “Segmento de mercado”



Fuente: Elaboración propia.

La antigüedad promedio de las empresas estudiadas es de 19 años. En particular, el 28% de las empresas es creada antes de 1990, un 52% entre 1991 y 2001<sup>31</sup>, y el restante 20% en el período post-devaluación (gráfico 5). Estos valores se diferencian del conjunto de la industria manufacturera marplatense, ya que la mayor cantidad de firmas (38%) nacen a partir de 2002 (Donato *et al.*, 2007).

Gráfico 5: “Año de creación”



Fuente: Elaboración propia.

Respecto de la distribución geográfica de las ventas, se observa que las empresas comercializan únicamente en la ciudad el 52% de sus productos, mientras que el 48% restante principalmente en otras localidades de la costa Atlántica, ya que la cercanía geográfica facilita la distribución de los productos. Ejemplos de ciudades en las que las firmas confeccionistas marplatenses tienen presencia son: Santa Clara, Cariló, Villa Gesell,

---

<sup>31</sup> Los emprendedores que crearon empresas en el período 1991-2001 tienen en promedio 41 años, lo que indica que al momento de crear sus emprendimientos tenían alrededor de 27 años y posiblemente la creación de estas empresas tenga relación con dificultades para insertarse formalmente en mercado laboral. Gallo (2003) señala que los profundos cambios derivados de las políticas de aplicadas en la década del '90, impactaron en el mercado laboral marplatense, elevando de forma sostenida las tasas de desocupación y subocupación, generando mayor inestabilidad laboral, flexibilización de los contratos y deterioro en el nivel de los salarios.

Chapadmalal, Miramar y Necochea. Aparecen también como relevantes otras ciudades de la provincia de Buenos Aires, y en los casos de ropa de abrigo, la región Patagónica. Finalmente, algunas empresas también llegan a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, generalmente a través del canal mayorista.

En cuanto a la opinión de los entrevistados respecto de las perspectivas de evolución futura de las empresas, se observa que el 56% espera crecimiento normal de sus ventas para los próximos 5 años, el 20% considera que las mismas se mantendrán estables, el 16% que tendrán un crecimiento acelerado y el 8% restante espera achicamiento en su facturación para los próximos 5 años (gráfico 6A). Asimismo, en relación con la cantidad de locales (propios o franquiciados), el 48% cree que se va a mantener estable para el mismo horizonte temporal, mientras que un 40% considera que dicha cantidad va a crecer normalmente, un 8% espera crecimiento acelerado y el 4% restante achicamiento (gráfico 6B). Es decir, en general, los empresarios tienen expectativas favorables sobre del desarrollo de su actividad, basadas principalmente en un aumentar la facturación en los locales ya existentes.

Gráfico 6A: “Evolución esperada en ventas”

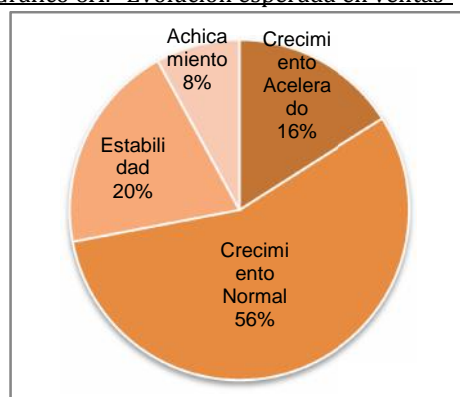
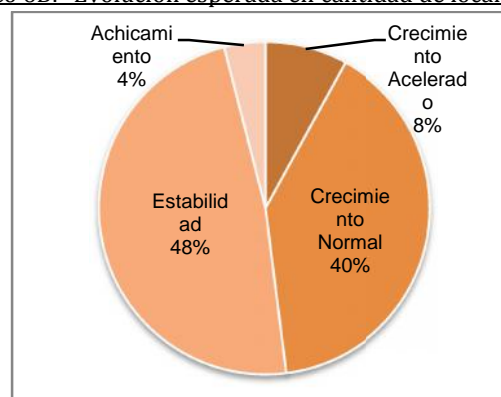


Gráfico 6B: “Evolución esperada en cantidad de locales”



Fuente: Elaboración propia.

Por último, los principales desafíos que enfrentan las firmas analizadas para los próximos años son: i) mantener y afianzar la participación que tienen en el mercado (64%), ii) mejorar la tecnología de producción (40%); y iii) armar una estrategia de posicionamiento para estar entre las empresas líderes del ramo (32%). Ello indica que en un contexto en el que el acceso al mercado exterior está relativamente acotado<sup>32</sup>, evidenciado en el hecho de que el sector textil-confecciones argentino aporta apenas el 1,6% de las exportaciones industriales del país, las firmas marplatenses buscan profundizar y sostener su posición de mercado, mejorando sus estrategias de *marketing* y producción, para configurarse como líderes nacionales.

<sup>32</sup> El mercado internacional de indumentaria tiene altas barreras de entrada fundadas en: i) las economías de escala de las firmas que dominan la producción en términos de volumen; ii) los bajos costos salariales de producción de aquellas empresas que fabrican en los países asiáticos; y iii) el posicionamiento de marca de las firmas líderes.

## Análisis descriptivo de las variables

### A. Características del empresario<sup>33</sup>:

La mayor parte de las firmas del sector (60%), son dirigidas por empresarios que tienen entre 35 y 45 años de edad, siendo 48 la edad promedio. Por su parte, la mitad de las empresas cuyos socios propietarios tienen en promedio más de 50 años de edad, incorpora nuevas generaciones a la dirección. Asimismo, en el 68% de los casos, la empresa está a cargo de una sociedad (gráfico 7), es decir, una de las características de los empresarios confeccionistas de Mar del Plata es la búsqueda de socios para complementar sus capacidades y recursos. Ello favorece la acumulación de capital relacional y potencia la capacidad de gestionar el conocimiento (Welbourne y Pardo-del-Val, 2009). En síntesis, las firmas confeccionistas marplatenses son dirigidas principalmente por más de una persona, con fuerte presencia de empresarios jóvenes.

Gráfico 7: “Cantidad de propietarios”



Fuente: Elaboración propia.

La complementariedad de capacidades existente entre los socios queda más clara cuando se observa que si bien el 80% cuenta con título terciario o universitario, sólo un 24% de ellos responde a carreras afines a la actividad, por ejemplo, Diseñador Industrial (gráficos 8A y 8B). En los demás casos, el socio aporta a través de su formación en distintas áreas del negocio, por ejemplo Abogado, Contador Público, Arquitecto y Licenciado en Administración. Tal como señala Storey (1994), el hecho de que la mayoría de los empresarios del sector tenga formación profesional es importante para la gestión del conocimiento. Asimismo, las competencias profesionales constituyen uno de los principales intangibles con los que cuentan los directivos de una firma (Rea *et al.*, 1999).

---

<sup>33</sup> Se utilizan las palabras socio, empresario y propietario como sinónimos, para referirse a la persona que dirige la empresa, quien en todos los casos además ostenta la propiedad (sólo o compartida).

Gráfico 8A: "Nivel educativo del empresario"

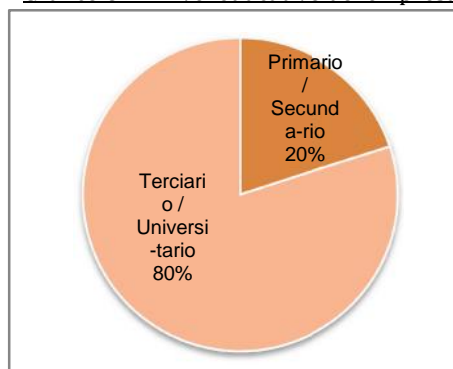
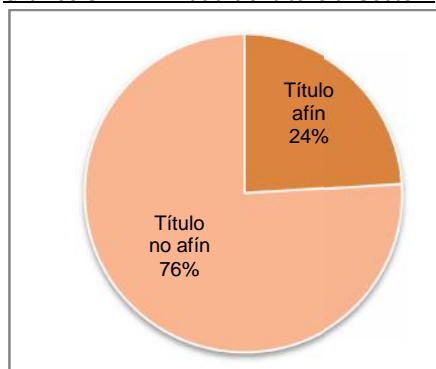


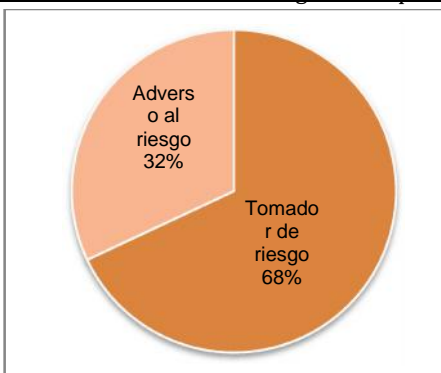
Gráfico 8B: "Afinidad del título al sector"



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la actitud del empresario frente al riesgo, se observa que el 68% de los socios encuestados es tomador de riesgo, mientras que el 32% es adverso al riesgo (gráfico 9). Incluso al interior de este 32% de adversos al riesgo, varios encuestados indican que ésta es la forma actual de gerenciar la empresa, cuando ya se ha logrado un cierto posicionamiento de marca y se ha adquirido experiencia, y luego de haber pasado un período de gran propensión al riesgo. Esta característica de los empresarios del sector textil-confecciones se corresponde con la mayor propensión al riesgo que destacan Graña (2002) y Palich y Bagby (1995) en los emprendedores. La misma resulta relevante a los fines de la toma de consultoría especializada, dado que la decisión de su contratación implica asumir ciertos desafíos, tanto en término de inversiones económicas, como de cambios o ajustes a la estructura organizacional.

Gráfico 9: "Actitud frente al riesgo del empresario"



Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, en el 84% de los casos, los propietarios tienen definida la visión y la misión de su empresa (gráfico 10) y el 36% de este grupo además las formaliza, generalmente en manuales de procedimientos. Ello denota que, si bien por un lado la mayor parte de quienes dirigen empresas del sector textil-confecciones tiene claridad respecto del espíritu y los objetivos a largo plazo de la empresa, no siempre se logra hacerlos explícitos. En términos de la contratación de servicios, la claridad en la visión y la misión de la empresa favorece la decisión de adoptar consultorías. Sin embargo, su falta de formalización puede obstaculizar el proceso de transferencia de conocimiento cuando en él participan otros interlocutores de parte de la empresa, además del propietario.

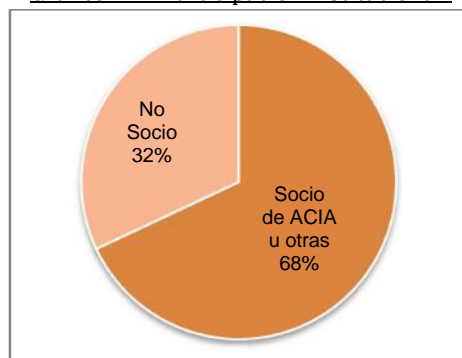
Gráfico 10: “Formalización de visión y misión”



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el 68% de las firmas pertenece a alguna institución empresarial (gráfico 11), de las cuales el 94% es socia de ACIAMdP, y el 44% de otras cámaras o asociaciones empresariales, tales como la Cámara Textil y UCIP<sup>34</sup> en la ciudad, y CIAI<sup>35</sup> y CAIBYN<sup>36</sup> en el ámbito nacional. Cabe destacar que algunas empresas están asociadas tanto a ACIAMdP como a otras cámaras o asociaciones.

Gráfico 11: “Participación institucional”



Fuente: Elaboración propia.

La elevada participación institucional de los empresarios confeccionistas marplatenses y las redes que allí se generan, facilita la creación, adquisición, acumulación y utilización del conocimiento (Asheim e Isaksen, 2002). Es decir, como señala Asheim (2007), la interacción que se da al interior de las asociaciones empresariales, refuerza el proceso de aprendizaje, favorece la absorción de conocimiento y permite el intercambio de información sobre la existencia de consultores y el impacto de los servicios para las empresas.

---

<sup>34</sup> Unión del Comercio, la Industria y la Producción de Mar del Plata.

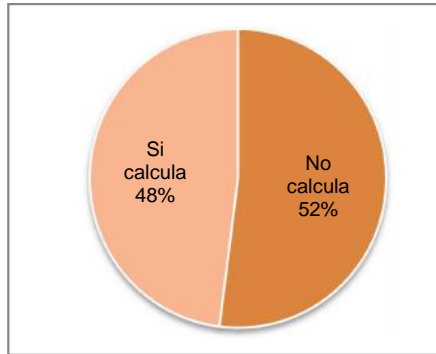
<sup>35</sup> Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria.

<sup>36</sup> Cámara Argentina de Indumentaria para Bebés y Niños.

## **B. Estrategia comercial:**

De las firmas analizadas, el 52% calcula el *ticket* promedio<sup>37</sup> (gráfico 13), lo cual indica que los empresarios consideran importante recopilar información acerca del desempeño de los locales, como base para la elaboración de acciones comerciales.

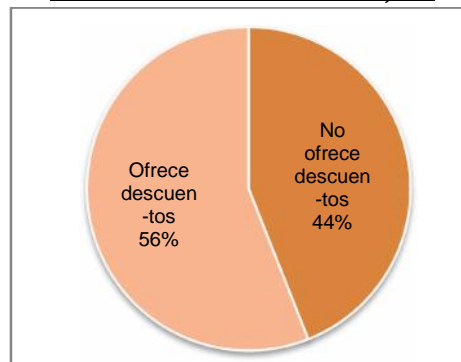
Gráfico 13: “Cálculo del ticket promedio”



Fuente: Elaboración propia.

Una estrategia comercial posible es la realización de convenios con instituciones bancarias con el fin de ofrecer promociones y descuentos para los clientes. Así, el 56% de las empresas analizadas ofrece rebajas a clientes por compras con tarjeta de débito y/o crédito (gráfico 14). La financiación de los descuentos generalmente corre por cuenta de la firma confeccionista, dado su menor tamaño y poder de negociación respecto de las instituciones bancarias o de financiación del consumo. De todos modos, acciones de este tipo permiten a la empresa contar con la publicidad que hace la tarjeta o el banco con el que tiene acuerdo, accediendo así a un público más amplio.

Gráfico 14: “Descuentos con tarjeta”



Fuente: Elaboración propia.

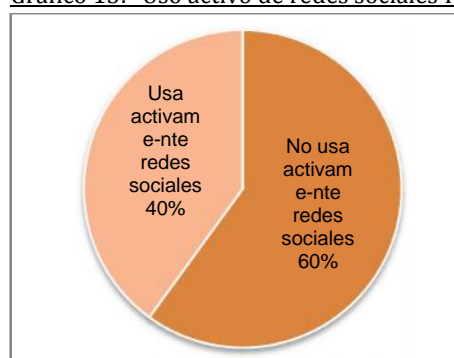
Respecto de las estrategias publicitarias de fidelización de clientes, se observa que el 40% de las firmas utiliza activamente redes sociales, como *facebook*, *twitter* y canal de *youtube*, para promocionar sus productos (gráfico 15). La utilización periódica de este tipo de tecnología permite a las empresas tener un contacto más personal con sus clientes. Es decir,

---

<sup>37</sup> Para ese subconjunto de firmas, el valor del *ticket* promedio del mejor local de la empresa es en promedio \$290.

si bien el uso de *internet* a través de la página *web* provee un vínculo entre empresa y consumidores, éste resulta impersonal, ya que el usuario “navega” la página, pero no tiene acceso a realizar modificaciones, sugerencias o comentarios. Por el contrario, la utilización de *internet* a partir de las redes sociales “personaliza” la relación entre la firma y los consumidores. Es por ello que cada vez es más aceptada la idea de que el uso de redes sociales, además de ser un canal publicitario, cobra relevancia como difusor del concepto de marca y fidelizador de clientes (Graña *et al.*, 2011).

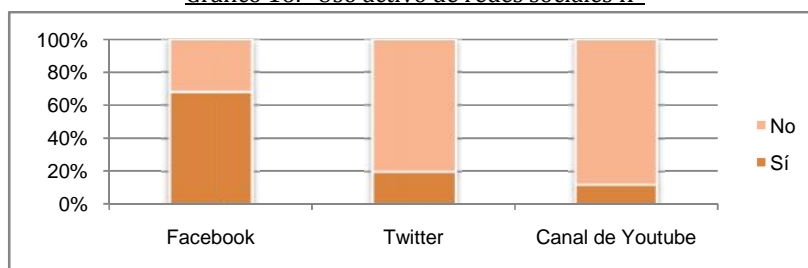
Gráfico 15: “Uso activo de redes sociales I”



Fuente: Elaboración propia.

En particular, el 68% publicita a través de *facebook*, el 20% utiliza *twitter* y el 12% canal de *youtube* (gráfico 16). Si bien, generalmente las redes sociales son manejadas por el propietario de la firma o alguno de sus socios, acompañado en ocasiones por personal de la empresa, es relevante que una parte de las firmas contrata a un proveedor especializado local para la actualización de la página *web* y para el manejo de las redes sociales. Este elemento importa en el análisis de la contratación de SEIC, ya que estas firmas, formadas generalmente por profesionales, además de ofrecer el manejo de páginas *web* y redes sociales, suelen vender otros servicios avanzados.

Gráfico 16: “Uso activo de redes sociales II”

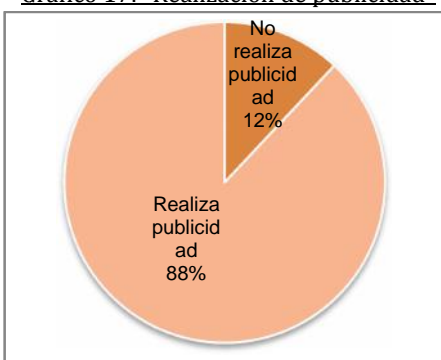


Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el 88% de las firmas publicita sus productos, habitual o esporádicamente, en revistas de difusión masiva, televisión, radio, y a través de la participación y el patrocinio de eventos como desfiles, exposiciones y ferias (gráfico 17). Es decir, un amplio porcentaje de las firmas reconoce la necesidad de invertir en publicidad para aumentar sus ventas y posicionar la marca.



Gráfico 17: “Realización de publicidad”



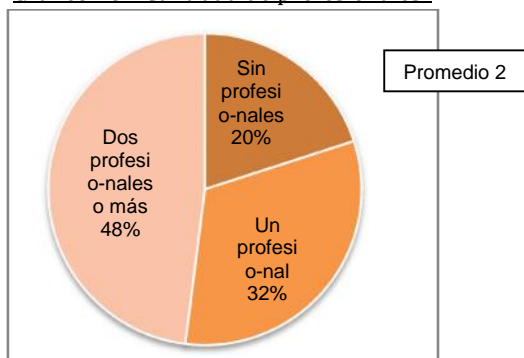
Fuente: Elaboración propia.

A modo de síntesis, respecto de la estrategia comercial cabe destacar que, si bien un porcentaje importante de las empresas lleva adelante acciones orientadas a aumentar y mejorar la comercialización de sus productos, aún existe un subconjunto de firmas que no lo hace. Es decir, un número no menor de empresas confeccionistas marplatenses no prioriza, y por tanto no realiza, acciones comerciales que en la práctica se observa tienen efectos positivos sobre las ventas. Por ejemplo, un 44% no ofrece descuentos con tarjeta y un 40% no utiliza redes sociales de forma activa.

### **C. Conocimientos:**

La incorporación de personal con formación profesional es una característica de estas empresas, dado que se trata de firmas que se especializan principalmente en eslabones de la cadena de valor que requieren de mayores conocimientos (diseño y venta). Así, en el gráfico 18 se observa que el 80% de las firmas estudiadas ocupa personal con título universitario o terciario. De éstas, cerca del 60% emplea a dos o más profesionales, mientras que el 32% emplea a un solo profesional y el 48% restante ocupa a dos o más.

Gráfico 18: “Cantidad de profesionales”



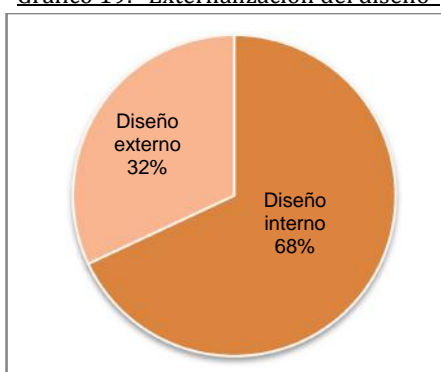
Fuente: Elaboración propia.

Las áreas de conocimiento en las que se especializan mayormente los profesionales son: Diseño Industrial (41%), Diseño Gráfico (20%), Contaduría (15%), y en menor medida Administración (5%) y Producción Textil (5%). Asimismo, la edad promedio de los

profesionales es 36 años y cuentan con una experiencia media en el sector de 11 años, adquirida en diferentes empresas del mismo. Es decir, que se trata de profesionales jóvenes pero con experiencia en la actividad, capaces de aportar a la base de conocimientos de las empresas locales. Cabe destacar además, que estos profesionales son en promedio 10 años más jóvenes que los propietarios.

En línea con lo anterior, la mayor parte de las empresas del sector realizan el diseño de la colección enteramente al interior de la firma (68%). En muchos casos es el propietario el encargado de esta tarea (recuérdese que el 19% de los dueños de estas empresas posee un título afín al sector), y, en otros, personal de la firma. Por el contrario, dentro del 32% de empresas que contratan al menos un diseñador externo, se observa que éstos participan de un 48% del armado de la colección (gráfico 19).

Gráfico 19: "Externalización del diseño"



Fuente: Elaboración propia.

Esta importancia asignada al diseño dentro de las empresas estudiadas, surge de su capacidad para generar cambio técnico desincorporado, y contribuir con el desarrollo de ventajas competitivas dinámicas. Esto es, a través de complejizar el perfil productivo de las firmas y generar nichos de mercado sobre la base de la diferenciación, el diseño eleva las barreras a la entrada y permite a las empresas actuar como fijadoras de precios (Silva *et al.*, 2008).

#### **D. Etapa de evolución:**

En la caracterización de las empresas bajo análisis presentada anteriormente<sup>38</sup> se hace referencia al tamaño de firma (en términos de ventas y ocupación), a la antigüedad y al destino de las ventas. Estos tres elementos constituyen dimensiones clave en la evolución de las firmas.

---

<sup>38</sup> Véase el apartado "Caracterización de las firmas estudiadas" del presente informe.

El otro elemento que conforma esta dimensión, es la selección del canal de venta<sup>39</sup>, decisión que debe centrarse en encontrar la mejor forma de alcanzar las necesidades de los consumidores. Así, la ubicación y el diseño de los puntos de venta deben corresponderse con las características de la demanda, ya que los canales de venta influyen fuertemente en el posicionamiento del producto (Dvoskin, 2004). Los posibles canales de comercialización según Stern *et al.* (1998) son: i) venta mayorista; ii) venta directa del fabricante; iii) franquicias; y iv) venta electrónica o *e-commerce*<sup>40</sup>.

Se entiende que las empresas que ofrecen sus productos a través de diferentes canales de venta, evolucionan hacia etapas más avanzadas al incrementar su producción e innovar desarrollando franquicias e incorporando venta virtual. Es decir, puede alcanzarse un mayor tamaño de empresa, no sólo mediante aumentos de ventas en los locales propios, sino también a partir del desarrollo de otros canales comerciales como los mencionados. Además, Como señala Dvoskin (2004) para el caso de franquicias, su desarrollo permite incrementar fuertemente el contacto directo entre la marca y el consumidor, y constituye una forma de ampliar la escala de producción y la red de distribución sin incurrir en los grandes gastos que conlleva la apertura de nuevos locales comerciales.

Así, un 44% de las empresas analizadas opera a través del canal mayorista (locales multimarca<sup>41</sup>) y el canal minorista, mientras que un 24% suma a ello franquicias informales y establecimientos comerciales propios. En consecuencia, sólo un cuarto de las firmas confeccionistas de la ciudad evoluciona con el desarrollo de canales comerciales como las franquicias formales y la venta electrónica (tabla 3).

Tabla 3: “Canales de comercialización”

<u>Canales de comercialización</u>	<u>%</u>
Venta mayorista únicamente	4
Venta minorista únicamente	4
Venta mayorista y venta minorista	<b>44</b>
Venta mayorista, venta minorista y franquicias informales	<b>24</b>
Venta mayorista, venta minorista y franquicias formales	<b>12</b>
Venta mayorista, venta minorista, franquicias y venta electrónica	<b>12</b>

Fuente: Elaboración propia.

Cabe aclarar que la diferenciación entre franquicias formales e informales responde al hecho de que no en todos los casos las franquicias son establecidas mediante acuerdos contractuales con las particularidades específicas de este tipo de estructura comercial. Esta

<sup>39</sup> Canal de venta o comercialización es el conjunto de organizaciones interdependientes que intervienen en el proceso por el cual un producto está disponible para el consumo. Es decir, una red organizada que crea valor para el usuario final, al generar utilidades de forma, de posesión, de tiempo y de lugar (Stern *et al.*, 1998).

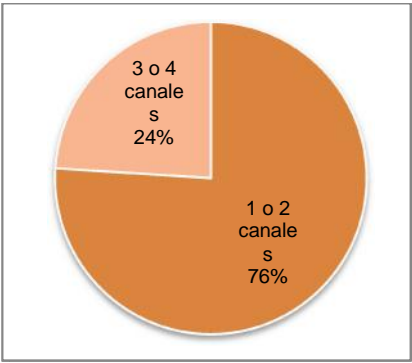
<sup>40</sup> El *e-commerce* de prendas de vestir tiene particularidades dadas por la dificultad para caracterizar los productos en línea, ya que el color, la textura y la forma, atributos que inciden fuertemente en las decisiones de compra, resultan muy difíciles de transmitir en forma virtual. Además, la compra de indumentaria suele estar vinculada a los sentimientos de los individuos sobre sí mismos, su imagen corporal y la imagen que desea proyectar (Hammond y Kohler, 2000).

<sup>41</sup> Se denomina local “multimarca” a aquellos establecimientos comerciales donde se venden productos de diferentes marcas. Es decir, una empresa dedicada a multimarca opera como mayorista comprando a otras firmas producción y ofreciendo las diferentes marcas en sus locales.

cuestión resulta sumamente importante, ya que generalmente el desarrollo de franquicias “formales”, requiere de una clara definición previa del concepto de producto y su *merchandising* (Stern *et al.*, 1998). Es decir, franquiciar la marca es posible luego de haber realizado un trabajo de definición de la identidad y las estrategias de posicionamiento de marca al interior de la empresa. En otras palabras, la existencia de locales franquiciados con estas características significa que la empresa ha pasado por un proceso de redefinición y reorganización, que la diferencia de aquellas que no lo han hecho.

La información sobre canales de comercialización se resume en el gráfico 20, en el que se observa que de las firmas confeccionistas marplatenses el 76% no desarrolla franquicias ni comercio electrónico. Esto es, tres cuartas partes de la población encuestada ofrece sus productos sólo a través del canal mayorista, el minorista y locales franquiciados informalmente.

**Gráfico 20: “Canales de comercialización”**



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, en relación con la cantidad de locales, en la tabla 4 se observa que el 28% de las empresas estudiadas posee un único local propio y un 36% cuenta con dos puntos propios de venta. Es decir, que un 64% de las firmas confeccionistas marplatenses tiene al menos de 2 locales propios, generalmente en Mar del Plata. Asimismo, casi la mitad de las firmas no posee franquicias, y el 20% cuenta con 1 local franquiciado (formal o informal). La firma que más locales propios tiene, posee 7 y lo mismo ocurre con los establecimientos franquiciados (formal o informal).

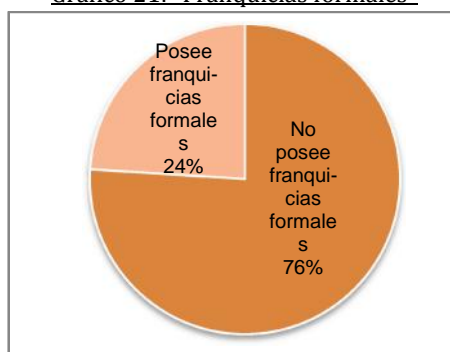
**Tabla 4: “Cantidad de locales propios y franquiciados”**

Cantidad de locales	Propios (%)	Franquiciados (%)
0	8	48
1	<b>28</b>	<b>20</b>
2	<b>36</b>	0
3	8	12
4	8	12
5	4	4
6	4	0
7	<b>4</b>	<b>4</b>
Total	100	100

Fuente: Elaboración propia.

Si se consideran de forma estricta las características de las franquicias, sólo el 24% posee locales franquiciados (gráfico 21).

Gráfico 21: “Franquicias formales”



Fuente: Elaboración propia.

## **Contratación de SEIC**

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el análisis sobre contratación de SEIC en el sector textil-confecciones orientado a moda y diseño de Mar del Plata (objetivos 2 y 3), considerando aquellos servicios identificados previamente<sup>42</sup>. En particular, se estudian:

- ✓ el tipo y la cantidad de SEIC contratados;
- ✓ las características del proceso de contratación;
- ✓ el impacto en la competitividad y el posicionamiento de marca; y
- ✓ las características principales de las firmas contratantes.

### **Tipo y cantidad de SEIC contratados:**

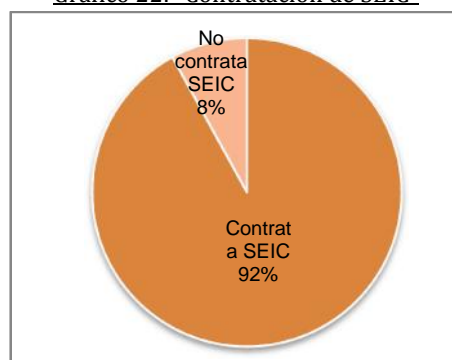
El 92% de las empresas analizadas ha contratado en los últimos cuatro años, al menos un SEIC de los identificados como relevantes en términos de ampliación de la base de conocimientos en el sector textil-confecciones (gráfico 22). Según la Fundación Observatorio PyME (2013), en promedio, sólo el 26% de las PyMEs industriales del país contrata servicios de consultoría externa de manera habitual, y dicho valor es aún menor (15%) para el sector textil-confecciones<sup>43</sup>. En consecuencia, este primer resultado denota una **importante incursión de los servicios avanzados en el sector de indumentaria de Mar del Plata**.

---

<sup>42</sup> La identificación de los SEIC relevantes para el sector se presenta en el apartado “Identificación de SEIC relevantes” del presente informe.

<sup>43</sup> Cabe destacar que el mencionado estudio analiza la contratación “habitual” de consultorías.

Gráfico 22: “Contratación de SEIC”



Fuente: Elaboración propia.

Específicamente, de este 92% de empresas que adopta consultoría en los últimos 4 años, el 44% ha contratado tres o más servicios especializados, siendo 6 el máximo de SEIC contratados (tabla 5).

Tabla 5: “Cantidad de SEIC contratados”

Cantidad de SEIC	%	% acumulado
0	8	8
1	28	36
2	24	60
3	16	76
4	12	88
5	4	92
6	8	100
Total	100	

Fuente: Elaboración propia.

Los servicios de consultoría más utilizados por las empresas de Mar del Plata están orientados a mejorar su posicionamiento en las últimas etapas de la cadena productiva por un lado, y a las mejoras en la gestión de la empresa por el otro. Así, los SEIC más contratados son: diseño de página *web* (64%), servicios de gestión (48%), diseño de la imagen de marca (32%) y diseño de local (28%) (tabla 6). De esto se desprende también que los conocimientos adquiridos a través de la consultoría son complementarios de los provenientes de los profesionales contratados al interior de las firmas. Por el contrario, los servicios menos contratados, y que aparecen también como menos requeridos al interior de las empresas, son aquellos vinculados estrictamente a la producción (técnicos productivos, 12%), eslabón de la cadena que en general estas firmas tercerizan en talleres especializados<sup>44</sup>.

<sup>44</sup> Donato *et al.* (2007), señalan que el sector textil-confecciones (junto con la actividad pesquera) tiene la mayor tasa de subcontratación del Partido de General Pueyrredon, siendo seis el promedio de talleres con los que cada una de las empresas trabaja.

Tabla 6: "SEIC contratados"

SEIC	%
Servicios de gestión	48
Diseño de local	28
Servicios técnicos-productivos	12
Diseño de página web	64
Diseño de la campaña	16
Diseño de la imagen de marca	32
Desarrollo de franquicias	20
Desarrollo de e-commerce	20

Fuente: Elaboración propia.

En sectores de baja intensidad tecnológica (*low-tech*), la obtención de rentas innovativas diferenciales proviene de las oportunidades de mercado y de las oportunidades tecnológicas originadas en otros sectores. En este sentido, las firmas estudiadas orientan la contratación de SEIC principalmente hacia el aprovechamiento de las oportunidades provenientes de la demanda y tecnológicas de otros sectores que también se direccionan a la demanda (TICs), más que de las oportunidades tecnológicas vinculadas a la producción<sup>45</sup>. Ello se debe, por un lado, al hecho de que las consultorías productivas suelen tener una mayor complejidad, y por el otro, a que las firmas marplatenses no cuentan aún con un posicionamiento de marca que les permita aumentar la escala de producción (Gennero *et al.*, 2009).

En síntesis, casi la totalidad de las empresas del sector textil-confecciones de Mar del Plata contrata servicios intensivos en conocimiento en los últimos cuatro años. En particular, la mitad de las firmas contrata tres SEIC o más, con importantes esfuerzos dirigidos al posicionamiento de la marca y a mejoras en la gestión de la empresa.

### **Características del proceso de contratación:**

A continuación se caracteriza el proceso de contratación de SEIC por parte de las firmas confeccionistas marplatenses, en relación con: i) la procedencia del proveedor del SEIC; ii) la duración del proceso de contratación; y iii) el costo de la consultoría.

Las firmas proveedoras del servicio, son generalmente de Mar del Plata, excepto para los servicios técnicos productivos, desarrollo de franquicias y diseño de campaña. En estos tres casos, la complejidad de los servicios, y la baja contratación por parte de las firmas marplatenses, incide en que no se desarrollen consultores locales o que los mismos no estén especializados en la actividad confeccionista.

La duración de las consultorías avanzadas, depende de las características del servicio, siendo mayor para el diseño de local y los servicios técnicos productivos, con una duración promedio de 18 y 30 meses respectivamente. Por el contrario, la mínima duración se observa en los servicios de diseño de campaña con un promedio de 3 meses (tabla 7). La

---

<sup>45</sup> Las oportunidades tecnológicas vinculadas a la producción (tecnología de producción, de proceso e insumos) también tienen impacto en la demanda a partir de la mejora de la calidad, reducción de costos y diferenciación (por ejemplo el uso de nuevas telas técnicas).

duración del trabajo entre el consultor y la empresa confeccionista es para el conjunto de los servicios de 10 meses en promedio.

**Tabla 7: “Duración de la provisión de SEIC”**

SEIC	Meses de duración	% Costo sobre ventas
Servicios de gestión	4	<b>8,7</b>
Diseño de local	<b>18</b>	3
Servicios técnicos-productivos	<b>30</b>	2,6
Diseño de página <i>web</i>	5	<b>12,4</b>
Diseño de la campaña	<b>3</b>	0,4
Diseño de la imagen de marca	7	5,6
Desarrollo de franquicias	8	6,5
Desarrollo de <i>e-commerce</i>	5	<b>13,5</b>

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, en la tabla 7 se muestra el costo promedio del servicio en relación con las ventas del período en que se contrató. Allí se observa que éste resulta mayor para el desarrollo de *e-commerce* (13,5%), diseño de página *web* (12,4%) y servicios de gestión (8,7%). Para el conjunto de servicios, el costo promedio respecto de las ventas asciende a 6,6%, mientras que en la mitad de los casos, las consultorías representan menos del 1,5% de las ventas. Es decir, si bien la mitad de los procesos de consultoría analizados tienen un costo menor a 1,5% de las ventas del período, existen algunos SEIC cuyo costo se diferencia fuertemente del resto.

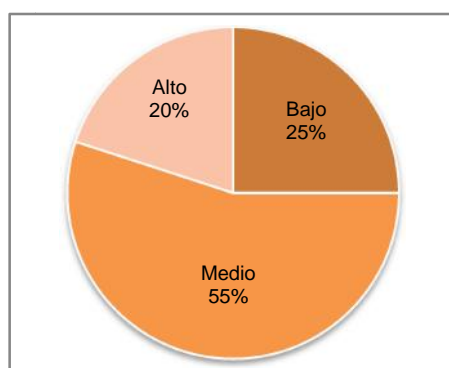
### **Impacto en la competitividad y el posicionamiento de marca:**

Como se señala en el marco teórico, la adopción de SEIC tiene para las empresas contratantes, importantes resultados que exceden el aumento de las ventas o el ahorro de costos. Es decir, se entiende que iniciar procesos de consultoría posibilita a las firmas proveerse de herramientas que mejoran su funcionamiento general y pueden generar procesos virtuosos de cambio organizacional (Den Hertog y Bilderbeek, 1998). Al respecto, se analiza la respuesta de los empresarios con relación al impacto que la contratación de servicios avanzados tiene en la competitividad de la firma y en el posicionamiento de marca.

El 20% de los empresarios que contrataron SEIC en los últimos 4 años, considera que el impacto sobre la competitividad fue alto, mientras que un 55% lo califica como medio y un 25% como bajo (gráfico 23).



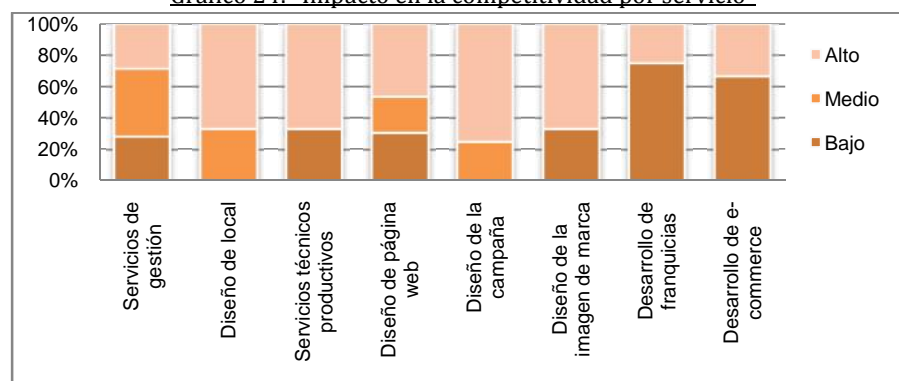
Gráfico 23: “Impacto en la competitividad”



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, la naturaleza de cada servicio puede determinar el mayor o menor efecto de la consultoría en la competitividad de la firma contratante, por lo que la valoración del impacto por parte del empresario está relacionada con el tipo de servicio. Así, los SEIC que se observa tienen mayor impacto en la competitividad son: el diseño de campaña, de imagen de marca, de local y servicios técnicos-productivos (el 70% considera que el efecto es alto). Por el contrario, los servicios que los empresarios consideran que tienen impacto bajo (70%) son el desarrollo de comercio electrónico y de franquicias (gráfico 24).

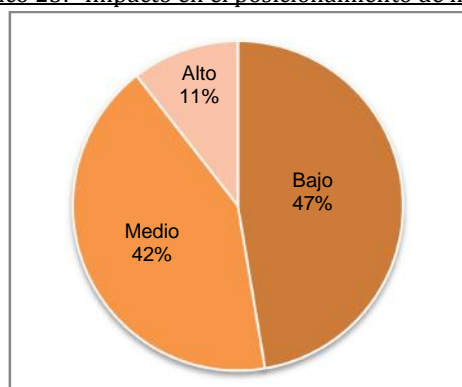
Gráfico 24: “Impacto en la competitividad por servicio”



Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se consulta a los empresarios sobre el impacto de las consultorías avanzadas en el posicionamiento de marca, encontrándose que un 11% considera que es alto y el 42% medio. También se registra un porcentaje importante de empresarios que piensa que los servicios tienen un impacto bajo (47%) (gráfico 25). Cabe aclarar, tal como se menciona para el caso del efecto de los SEIC sobre la competitividad de la empresa, que algunos servicios como gestión y técnicos-productivos suelen tener un efecto nulo sobre el posicionamiento de marca simplemente porque ese no es el objetivo de la consultoría.

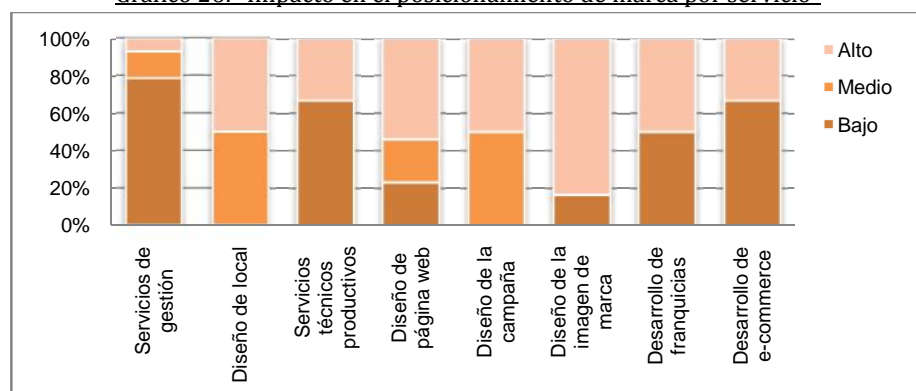
Gráfico 25: “Impacto en el posicionamiento de marca”



Fuente: Elaboración propia.

Al analizar el impacto en el posicionamiento de marca por servicios, se observa que los servicios de gestión y técnicos-productivos tienen un efecto en el posicionamiento de marca mayormente bajo. En contraposición, los SEIC con efecto alto son el diseño de imagen de marca y el diseño de página *web*, y en segundo lugar, dado su objetivo primordial de mejorar la imagen que la empresa muestra a sus clientes, se encuentran los servicios de diseño de local y de campaña (gráfico 26).

Gráfico 26: “Impacto en el posicionamiento de marca por servicio”



Fuente: Elaboración propia.

### **Características de las firmas contratantes:**

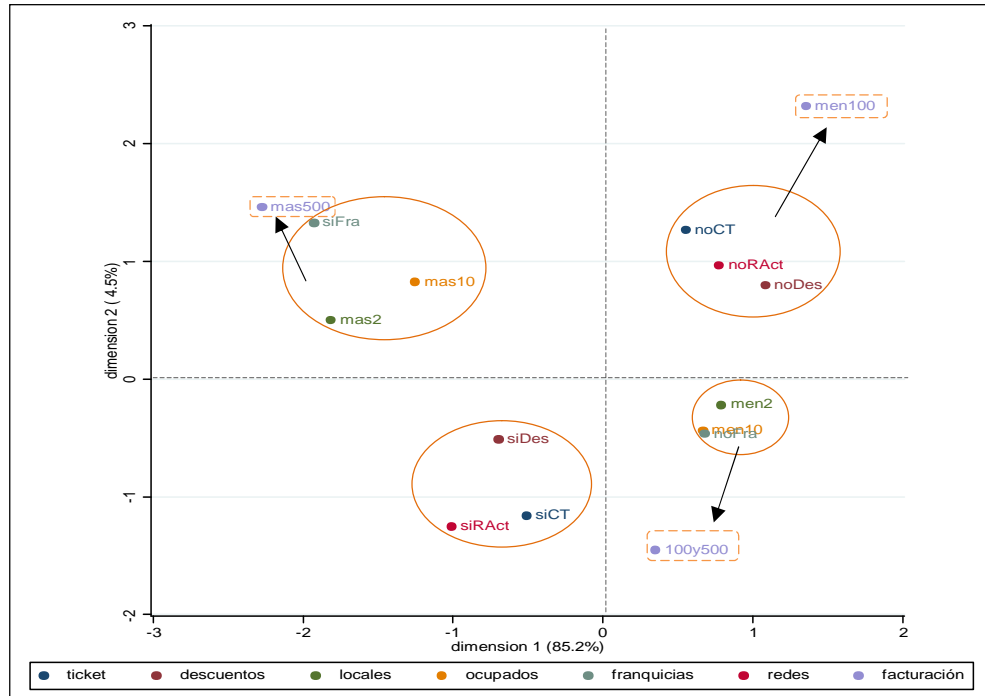
Al analizar las características de las firmas mediante un análisis de Correspondencias Múltiples, se observa que los dos primeros ejes representan el 90% de la inercia, esto es, de la variabilidad que hay en la contratación de SEIC. Las variables utilizadas son:

- ✓ cálculo del *ticket* promedio (siCT-noCT);
- ✓ convenios con bancos (siDes-noDes);
- ✓ uso activo de redes sociales (siRAct)-noRAct);
- ✓ facturación mensual (men100-100y500-mas500);
- ✓ cantidad de ocupados (men10-mas10);

- ✓ cantidad de locales (men2-mas2); y
- ✓ existencia de franquicias formales (siFra-noFra).

Tal como puede observarse en el gráfico 27, ambos ejes son explicados por el tamaño de las empresas en términos de ventas mensuales. Así, mientras la primera dirección de variabilidad opone a las firmas más pequeñas (ventas menores a \$100.000) a las más grandes (ventas mayores a \$500.000), el segundo eje de variabilidad está representado por las empresas pequeñas opuestas a las medianas (ventas entre \$100.000 y \$500.000).

Gráfico 27: “Análisis de Correspondencias Múltiples”



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se observa la conformación de cuatro grupos de variables: uno vinculado a las empresas más pequeñas, otro vinculado a las medianas, otro a las más grandes, y un último grupo relacionado con la existencia de una estrategia comercial, pero desvinculado del tamaño.

Con relación al primer grupo, se encuentra que las características correspondientes a: falta de una estrategia comercial (no se calcula el *ticket* promedio, no se ofrecen descuentos con tarjeta y no se usan redes sociales activamente), se aproximan al tamaño de firma pequeño en términos de ventas (menos de \$100.000). En contraposición, el grupo caracterizado por el desarrollo de franquicias formales, posesión de más de dos locales comerciales y más de diez ocupados, se aproxima a tamaño de empresa grande, es decir, que factura más de \$500.000 por mes.

Por su parte, el grupo cercano a un tamaño medio de firma (facturación entre \$100.000 y \$500.000 mensuales), incluye las características: contar con menos de dos locales comerciales, ausencia de franquicias formales, y un nivel de ocupación inferior a diez

personas. Finalmente, las otras modalidades de variables que se agrupan entre sí, sin asociarse con un tamaño específico de empresas, están vinculadas a la existencia de una estrategia comercial por parte de las firmas. Ellas son: ofrecer descuentos por compras con tarjetas de crédito y/o débito, calcular el *ticket* promedio de facturación, y mantener una presencia actualizada en *internet* a través del uso habitual de redes sociales. Las diferencias entre estos dos últimos grupos parecen surgir -dada su ubicación en el gráfico- de la distancia en tamaño.

En suma, este análisis multidimensional permite detectar distintos conjuntos de características que distinguen a las empresas entre sí, lo cual contribuye a armar tipologías de firmas dentro del sector textil-confecciones marplatense. El tamaño surge como la característica principal y el mayor tamaño es el que logra aprovechar una mayor escala de producción, que permite prorratar en un mayor número de prendas vendidas los gastos realizados en contratación de servicios.

Ahora bien, a fin de complementar los resultados del análisis multivariado, a continuación se describen las características principales de las empresas del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño de Mar del Plata que contratan SEIC en los últimos 4 años, de acuerdo a las dimensiones presentadas en la metodología. Recuérdese que estas firmas constituyen el 92% de empresas del sector.

#### A. Características del empresario:

La edad del socio (o promedio de edad en los casos en los que existe más de un propietario), no es una característica que diferencia a las empresas que contratan SEIC y las que no. De los datos analizados, surge que no existen diferencias importantes en las edades promedio de los empresarios de uno y otro grupo: entre los que sí contratan, la edad resulta 48 años, coincidente con el promedio general, y para las firmas que no contratan SEIC es 45 años.

Por el contrario, en relación con la formación de los empresarios, se observan diferencias importantes con una mayor formación en aquellas firmas que contratan SEIC. Por un lado, la mayoría de las empresas (87%) que contratan SEIC en los últimos cuatro años son dirigidas por empresarios con título terciario o universitario, y por el otro, dentro del grupo que no contratan servicios, ningún propietario cuenta con dicha formación. Algo similar ocurre con la afinidad del título del socio profesional respecto del sector, ya que de las empresas que sí realizan consultoría, el 74% tiene propietarios con títulos afines a la actividad (tabla 8).

**Tabla 8: "Contratación de SEIC y características del empresario I"**

		Nivel máximo de educación		Total
		Primario / Secundario	Terciario / Universitario	
Contrata SEIC	Sí	13%	<b>87%</b>	100%
	No	100%	<b>0%</b>	100%
		Afinidad del título al sector		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	<b>74%</b>	26%	100%
	No	<b>0%</b>	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

La actitud frente al riesgo del propietario de la empresa constituye otra característica diferenciadora. La mayor parte de las firmas que contratan SEIC son administradas por socios tomadores de riesgo, mientras que esta característica no está presente en el grupo de empresarios que no adoptan consultoría.

Por otra parte, respecto de la existencia de ideas claras y precisas sobre los objetivos de largo plazo y la razón de ser de la empresa, se observa que el 39% de las firmas que contratan servicios tienen formalizadas la visión y la misión, en contraposición con las empresas que no adoptan consultoría. No obstante, la mayor parte de las empresas no cuenta con dicha formalización (tabla 9).

**Tabla 9: “Contratación de SEIC y características del empresario II”**

		Actitud frente al riesgo		
		Tomador de riesgo	Adverso al riesgo	
Contrata SEIC	Sí	<b>74%</b>	26%	100%
	No	<b>0%</b>	100%	100%
		Visión y misión formalizadas		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	39%	61%	100%
	No	0%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, una alta proporción de las empresas que son dirigidas por más de un propietario y que participan de cámaras o asociaciones empresariales, 65% y 64% respectivamente, toman consultoría en el período considerado. Por su parte, la totalidad de las empresas que no contratan SEIC, son dirigidas por un único socio y tienen participación institucional (tabla 10). Por lo tanto, si bien compartir la dirección de la empresa no parece ser una característica distintiva entre quienes contratan SEIC y los que no lo hacen, sí lo es participar en cámaras o asociaciones empresariales. Para los propietarios únicos la posibilidad de confiar ciertas tareas o recibir asistencia de un tercero altamente especializado, como un consultor, es un camino posible para dinamizar la actividad. Y lo mismo ocurre con la interrelación con otros empresarios a partir de la actuación en cámaras o asociaciones. En otras palabras, la complementariedad de capacidades que surge cuando la dirección de una empresa es compartida por una sociedad, aparece con la contratación de consultores especializados en el caso de las firmas con un único propietario.

**Tabla 10: “Contratación de SEIC y características del empresario III”**

		Dirección compartida		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	<b>65%</b>	35%	100%
	No	<b>0%</b>	100%	100%
		Participación institucional		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	<b>64%</b>	36%	100%
	No	<b>100%</b>	0%	100%

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, en relación con las características del empresario, para el caso de las empresas del sector textil-confecciones orientado a moda y diseño de la ciudad de Mar del Plata, las empresas que contrata SEIC en los últimos cuatro años se diferencian de las que no lo hacen porque: el socio más formado posee título terciario o universitario, dicho título resulta afín al sector, y el propietario se define como tomador de riesgo. Es decir, tal como se señala en la literatura, las competencias profesionales, la creatividad, la aceptación del riesgo como oportunidad, y la habilidad para relacionarse permiten al empresario definir el “ambiente específico” correcto de interacción de la empresa. Éste se configura a partir de las opciones de vinculación consideradas, evaluadas y finalmente seleccionadas. Adicionalmente, también se observan diferencias entre las firmas que no contratan SEIC y las que sí, en relación con la dirección compartida y la participación institucional, aunque con resultados contrarios a lo que se menciona en el marco teórico.

#### *B. Estrategia comercial:*

Tal como se muestra en la tabla 12, alrededor de la mitad de las empresas que contratan SEIC en los últimos cuatro años calculan el *ticket* promedio de facturación, ofrecen descuentos por compras con tarjeta y utilizan las redes sociales (*facebook*, *twitter* y canal de *youtube*) de manera activa. Ello resulta coincidente con las conclusiones del análisis de correspondencias múltiples, en donde se agrupan las modalidades uso activo de redes sociales, cálculo del *ticket* promedio y ofrecimiento de descuentos por compras con tarjeta. Por el contrario, del conjunto de firmas que no realiza consultoría, ninguna lleva adelante acciones como las mencionadas.

Por otra parte, respecto de la realización, habitual o esporádica, de publicidad a través de revistas de difusión masiva, televisión, radio y patrocinio de eventos, si bien la mitad de las empresas que no contrata SEIC desarrolla estrategias de este tipo, dicho porcentaje asciende a 91% dentro del conjunto de las empresas que sí adoptan consultoría (tabla 11). Es decir, entre las firmas que contratan servicios en el período analizado y las que no, se mantienen las diferencias significativas observadas para las demás variables que componen la dimensión. Junto a los anteriores, este resultado indica que las empresas marplatenses que contratan SEIC desarrollan una estrategia comercial, ya sea a partir de la recopilación de información relevante, como del ofrecimiento de mejoras comerciales a los clientes, como de las acciones de fidelización y la publicidad.

Tabla 11: “Contratación de SEIC y estrategia comercial”

		Calcula <i>ticket</i> promedio		
		Sí	No	Total
Contrata SEIC	Sí	52%	48%	100%
	No	0%	100%	100%
		Acuerdos con bancos		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	61%	39%	100%
	No	0%	100%	100%
		Presencia actualizada en <i>internet</i>		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	44%	56%	100%
	No	0%	100%	100%
		Realiza publicidad		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	91%	9%	100%
	No	50%	50%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Sintetizando, respecto de la dimensión estrategia comercial, las empresas de sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño que contratan SEIC se diferencian de aquellas que no hacen por: calcular el *ticket* promedio de facturación, mantener acuerdos con instituciones bancarias a fin de ofrecer mejores condiciones de compra a sus clientes, tener una presencia actualizada en *internet* a partir del uso activo de redes sociales, y realizar publicidad de manera habitual o esporádica, tanto en revistas de difusión masiva, como en televisión, radio o mediante el patrocinio de eventos. Es decir, las empresas que reconocen el valor de destinar recursos al posicionamiento en etapas de la cadena de valor con mayor generación de rentas (procesos de *upgrade*), como la comercialización y el *marketing*, identifican también la necesidad de incorporación de conocimiento a través de la contratación de consultorías.

### C. Conocimientos:

Una de las dimensiones más relevantes que surge de la literatura sobre SEIC, es la capacidad de absorción de conocimiento de las empresas como elemento clave del proceso de consultoría. Como se señala en el marco teórico, la capacidad de absorción de una firma incide en la aceptación de la importancia de incorporar conocimiento, por ejemplo a través de la contratación de servicios, pero además incrementa las posibilidades que tiene la firma de incorporar y apropiarse de los conocimientos adquiridos (Cohen y Levinthal, 1990). En este sentido, y considerando el indicador elaborado para medir dicha capacidad, el cual incorpora la cantidad de profesionales ocupados en la empresa junto con la experiencia de los mismos en el sector, se observa una importante diferencia a favor de las firmas que contratan SEIC, respecto de las que no lo hacen. Es decir, aquellas empresas que realizan consultoría en el período considerado tienen una mayor capacidad de absorción de conocimientos.

Adicionalmente, la cantidad de profesionales (incluidos los socios) que integran las firmas constituye otra forma de aproximar el conocimientos con que cuenta. Al respecto, las empresas que contratan SEIC ocupan en promedio a tres profesionales, mientras que las que

no toman consultoría, no tienen en su plantel personas de formación terciaria o universitaria.

A modo de resumen, se observan diferencias importantes entre las empresas confeccionistas marplatenses que contratan SEIC y aquellas que no lo hacen respecto del conocimiento con que cuentan: las primeras tienen una mayor capacidad de absorción y ocupan a más profesionales.

#### *D. Etapa de evolución:*

La etapa de evolución de la empresa, analizada tanto desde el tamaño, como desde la antigüedad o la cantidad de locales, arroja importantes resultados al estudio. En primer lugar, en relación con el monto mensual de ventas, las empresas que contratan SEIC facturan en promedio siete veces más que las firmas que no toman consultoría en los últimos cuatro años. Algo similar se observa con la ocupación, ya que las empresas que contratan servicios ocupan en promedio a quince personas, mientras que las que no adoptan consultoría, tienen un plantel promedio de siete trabajadores (tabla 13). Si bien el conjunto de empresas analizadas son pequeñas y medianas, los resultados obtenidos respecto del tamaño coinciden con la literatura. Es decir, aún dentro del conjunto de PyMEs, son las firmas de mayor facturación y ocupación las que innovan e incorporan conocimiento, por ejemplo a través de la contratación servicios.

Asimismo, respecto de la antigüedad, se observa en la tabla 13, que mientras las empresas que no contratan SEIC en el período bajo estudio tienen 29 años de existencia, las que sí toman consultoría, resultan ser once años más jóvenes. Este resultado ilustra que, si bien desde la literatura se considera que las empresas incorporan nuevo conocimiento con el tiempo a través de transitar un camino evolutivo, el aprendizaje a partir del uso de consultorías, particularmente en firmas jóvenes, les permite a éstas transcurrir procesos virtuosos más acelerados de incorporación de conocimiento.

En cuarto lugar, en relación con la cantidad de locales de venta al público, las firmas que contratan servicios tienen el doble de establecimientos comerciales que las que no lo hacen. No obstante, no se observan diferencias relevantes entre las empresas que contratan SEIC y las que no lo hacen, en el porcentaje de ventas dentro y fuera de la ciudad (tabla 12).

**Tabla 12: “Contratación de SEIC y etapa de evolución”**

Variable	Contrata	No contrata
Facturación mensual	<b>\$374.565</b>	<b>\$50.000</b>
Ocupados totales	<b>15</b>	<b>7</b>
Años de antigüedad	<b>18</b>	<b>29</b>
Cantidad de locales	<b>4</b>	<b>2</b>
% Ventas en la ciudad	53	50
% Ventas fuera de la ciudad	47	50

Fuente: Elaboración propia.

Por último, respecto de la utilización de diferentes formas de comercialización, se observa que la totalidad de las firmas que no contrata SEIC en los últimos cuatro años, opera a través



de los canales minorista (en locales propios o franquiciados informalmente) y mayorista exclusivamente. Asimismo, de las empresas que adoptan consultorías, un 26% incorpora también la venta electrónica y las franquicias, es decir, utilizan tres o cuatro canales de venta. Este resultado coincide con el análisis de la existencia de locales franquiciados de carácter formal<sup>46</sup> (tabla 13). La existencia de franquicias y de comercio electrónico es evidencia de un uso en escala de la marca y el *know how* de la empresa, y ello implica una mayor capacidad financiera y organizativa para iniciar procesos de consultoría. Además, que una empresa franquicie su concepto de negocio, indica que la misma ha pasado por un proceso de redefinición de sus objetivos y planificación del crecimiento. En consecuencia, es posible que en dicho proceso de reorganización se decida tomar consultorías para abordar diferentes cuestiones, por ejemplo diseño de local o de la campaña.

Sin embargo, cabe aclarar que, según surge de la tabla 14, la mayor parte de las empresas (contraten o no consultorías) utiliza sólo uno o dos canales de comercialización y no posee franquicias formales.

**Tabla 13: “Contratación de SEIC y canales comerciales”**

		Posee franquicias formales		
		Sí	No	Total
Contrata SEIC	Sí	<b>26%</b>	74%	100%
	No	<b>0%</b>	100%	100%
		Canales de comercialización		
		Uno o Dos	Tres o Cuatro	Total
Contrata SEIC	Sí	74%	<b>26%</b>	100%
	No	100%	<b>0%</b>	100%

Fuente: Elaboración propia.

A modo de síntesis, en relación con la dimensión evolución de la empresa, las empresas del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño de Mar del Plata que contratan SEIC en los últimos cuatro años se diferencian de aquellas que no toman consultoría por tener: un mayor tamaño en términos de ventas y ocupados, una menor antigüedad y una mayor cantidad de locales, tanto propios como franquiciados.

<sup>46</sup> Cabe aclarar que no en todos los casos las empresas que poseen franquicias formales han hecho el desarrollo de este canal comercial mediante la contratación de servicios en el período bajo estudio: algunas lo hicieron antes de dicho lapso, y otras sin contratar consultores.

## ***No contratación de SEIC***

El escaso número de firmas que no contratan SEIC en los últimos 4 años (8%), no permite indagar acerca de las razones de dicho comportamiento. No obstante, distinguiendo por servicio resulta posible analizar dicha conducta. Los porcentajes de empresas que no contratan cada uno de los SEIC considerados:

- ✓ servicios de gestión el 52% de las firmas;
- ✓ diseño de local el 72% de las firmas;
- ✓ servicios técnicos-productivos el 88% de las firmas;
- ✓ diseño de página *web* el 36% de las firmas;
- ✓ diseño de la campaña el 84% de las firmas;
- ✓ diseño de la imagen de marca el 68% de las firmas; y
- ✓ desarrollo de franquicias el 80% de las firmas.

El motivo central de no contratación de SEIC por parte de las firmas confeccionistas marplatenses es la falta de fondos<sup>47</sup> para los servicios de: diseño de local, técnicos-productivos y diseño de campaña. Por su parte, para los servicios de gestión y el desarrollo de franquicias la razón fundamental es que a los propietarios no les interesa. Cabe destacar que en ambos casos se trata de servicios con un costo promedio mayor al resto, por lo que la decisión de contratación implica un análisis más exhaustivo y profundo acerca de la posibilidad de aprovechamiento de sus resultados. Finalmente, otros motivos por los que no se contratan SEIC son la existencia de problemas productivos de mayor urgencia y la realización interna de ciertas actividades (tabla 14).

---

<sup>47</sup> En el informe sobre utilización de servicios por parte de la industria elaborado por la Fundación observatorio PyME (2013), se sostiene que la falta de fondos es la principal razón de no contratación consultorías. A ello se suma el hecho de que “la oferta de los servicios no siempre se adecua a las necesidades y limitaciones presupuestarias reales de las empresas”, más aún tratándose de PyMEs como en el caso del sector textil-confecciones de Mar del Plata.

Tabla 14: “Razones de no contratación de SEIC”

Razón	Servicios de gestión	Diseño de local	Servicios técnicos productivos	Diseño de página web	Diseño de la campaña	Diseño de imagen de marca	Desarrollo de franquicias
Falta de Fondos	23%	33%	23%	13%	33%	11%	5%
No le interesa	38%	11%	14%	13%	14%	22%	48%
Etapas de evolución	15%	11%	5%	0%	10%	6%	14%
Tamaño pequeño	15%	0%	14%	0%	5%	6%	5%
Se realiza internamente	0%	33%	0%	13%	24%	28%	5%
Problemas productivos	0%	6%	5%	25%	10%	6%	5%
Incertidumbre económica	0%	6%	5%	13%	5%	6%	10%
No hay proveedores de calidad	0%	0%	5%	0%	0%	6%	0%
La empresa no produce	0%	0%	23%	0%	0%	0%	0%
Ya se hizo el desarrollo	0%	0%	0%	13%	0%	11%	5%
Otro	8%	0%	9%	13%	0%	0%	5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

## Identificación de proveedores de SEIC

Durante el relevamiento de la información, se consultó acerca de la identificación, por parte de los empresarios, de proveedores de SEIC tanto dentro como fuera de la ciudad. Ello se considera importante, ya que en ocasiones la falta de contratación de servicios avanzados puede responder al desconocimiento de la oferta existente.

En todos los casos los empresarios consultados identifican al menos un proveedor servicios. Sin embargo, aún cuando para cada uno de los SEIC analizados, la mitad de las firmas reconoce consultores, en algunos servicios la identificación de proveedores resulta mayor que en otros, tal como se muestra en la tabla 15. Así, los servicios para los cuales mayor cantidad de empresas identifican proveedores (dentro o fuera de la ciudad) son los servicios de diseño de página web (92%) y diseño de local (67%). Por el contrario, los SEIC para los cuales menos cantidad de firmas identifica proveedores son los servicios técnicos-productivos (55%) y de diseño de campaña (58%).

Tabla 15: “Identificación de proveedores de SEIC”

SEIC	Identifica	No identifica
Servicios de gestión	63%	37%
Diseño de local	67%	33%
Servicios técnicos productivos	55%	45%
Diseño de página web	92%	8%
Diseño de la campaña	58%	42%
Diseño de la imagen de marca	63%	37%
Desarrollo de franquicias	63%	37%

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se estudia la procedencia de los consultores, dado que desde la literatura de entornos locales, se considera relevante la oferta de servicios a la industria en el territorio, como elemento facilitador del proceso de adopción e incorporación de conocimiento. En todos los casos incluidos en el análisis, los empresarios identifican al menos un proveedor local de servicios, mientras que sólo el 72% de ellos reconoce al menos un consultor fuera de la ciudad. Adicionalmente, en la tabla 16 se muestra la información desagregada para cada uno de los servicios estudiados, observándose que se identifican mayormente proveedores dentro de la ciudad, excepto para los servicios de desarrollo de franquicias y técnicos-productivos, que se registran preferentemente proveedores fuera de Mar del Plata. Ello da la pauta de la necesidad local de desarrollo de consultores en áreas específicas y de alta complejidad como las cuestiones productivas y la utilización de las franquicias como herramienta de crecimiento. Por último, el servicio para el cual se identifican más proveedores en el entorno es el desarrollo de páginas *web*, lo cual se vincula estrechamente con la existencia de formación profesional local en la temática.

**Tabla 16: “Identificación de proveedores de SEIC según localización geográfica”**

SEIC	% de empresas que identifica proveedores...	
	Dentro de la ciudad	Fuera de la ciudad
Servicios de gestión	54	32
Diseño de local	58	24
Servicios técnicos productivos	32	<b>40</b>
Diseño de página <i>web</i>	<b>84</b>	36
Diseño de la campaña	46	36
Diseño de la imagen de marca	48	32
Desarrollo de franquicias	17	<b>60</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Reflexiones finales

El objetivo del trabajo ha sido profundizar el conocimiento existente acerca de los servicios especializados y su interrelación con la actividad industrial. Para ello se estudió la contratación de servicios intensivos en conocimiento por parte de las empresas del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño de la ciudad de Mar del Plata.

Dicha tarea requirió de la realización de un relevamiento en el que se encuestó a los empresarios del sector, con una tasa de respuesta del 83,3% sobre el total del marco muestral utilizado. La información primaria obtenida fue procesada mediante técnicas de análisis descriptivo y exploratorio.

Los principales resultados obtenidos son:

- ✓ Los servicios relevantes en términos de ampliación de la base de conocimientos de las firmas del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño de Mar del Plata son:
  - i) servicios de gestión,
  - ii) diseño de local,
  - iii) servicios técnicos productivos,
  - iv) diseño de página *web*,
  - v) diseño de la campaña,
  - vi) diseño de la imagen de marca,
  - vii) desarrollo de franquicias, y
  - viii) desarrollo de *e-commerce*
- ✓ Existe una elevada inserción de los servicios avanzados en este sector, especialmente en aquellas consultorías orientadas al aprovechamiento de las oportunidades de mercado.
- ✓ La duración de la consultoría, sus costos y su impacto –en la competitividad y en el posicionamiento de marca– difieren entre los servicios considerados, de acuerdo a las características propias de cada uno.
- ✓ Los empresarios reconocen que la contratación de SEIC impacta positivamente en la competitividad de la empresa.
- ✓ Las características de las firmas que contratan SEIC permiten armar diferentes tipologías, donde el tamaño y la estrategia comercial resultan ser los principales elementos que distinguen a los grupos.
- ✓ Los factores que inciden en la contratación de SEIC por parte de las firmas confeccionistas marplatenses provienen de: las características del empresario, la existencia de una estrategia comercial, los conocimientos acumulados y la etapa de evolución de la empresa. En particular, se destacan como elementos relevantes:

- i) las competencias profesionales del empresario, su creatividad, la aceptación del riesgo como oportunidad y su habilidad para relacionarse;
  - ii) la orientación de recursos y esfuerzo hacia el posicionamiento de marca y la comercialización, con base en recopilar información para la toma de decisiones de *marketing*, mantener acuerdos con instituciones financieras, tener presencia en internet y realizar publicidad;
  - iii) la acumulación de saberes y experiencias, y la capacidad de absorción, provenientes de la contratación de profesionales y del aprendizaje de éstos tanto interno como externo a la firma; y
  - iv) la escala de producción, donde el tamaño de empresa es un elemento clave.
- ✓ Las razones para no contratar SEIC difieren de acuerdo al servicio, siendo las principales: falta de fondos, desinterés del empresario y realización interna de las actividades.
  - ✓ Todas las empresas identifican al menos un proveedor de servicios (localizado dentro o fuera de la ciudad), aunque no en todos los casos se reconocen consultores en el entorno local.

Estos resultados muestran que si bien el sector textil-confecciones es una actividad clasificada como de baja intensidad tecnológica, existen espacios de innovación para las empresas, de forma de elevar su competitividad y obtener rentas diferenciales. Uno de esos espacios surge de la incorporación y apropiación de nuevos conocimientos a partir de la contratación de servicios avanzados. En este sentido, las empresas de indumentaria de Mar del Plata, están transitando un camino de cambio tecnológico orientado hacia el aprovechamiento de las oportunidades de mercado.

Sin embargo, la profundización de este proceso virtuoso de incorporación de conocimientos sobre la base de la adopción de consultorías, se ve limitada por la etapa incipiente de evolución en que se encuentran las empresas del sector en Mar del Plata y por ciertas restricciones financieras. A ello se suma, con diferencias entre servicios, el escaso desarrollo de proveedores en el entorno local.

La generación, difusión y apropiación de conocimiento tiene un componente “natural” que depende del tiempo y excede la acción pensada y dirigida de las personas, pero también tiene un componente de carácter “intencional”. En esta línea, tanto las empresas, como las instituciones y el Estado, pueden desarrollar acciones premeditadas dirigidas a dinamizar el proceso. Ello implica actuar en pos de facilitar el acceso y la implementación de los conocimientos para las micro, pequeñas y medianas empresas, desde un abordaje conjunto entre las esferas privada y pública.

Finalmente, algunas de las acciones posibles para pensar el desarrollo de las regiones textil-confeccionistas como Mar del Plata son:

- ✓ difundir la oferta calificada de proveedores de servicios especializados para reducir la incertidumbre y los costos de búsqueda de conocimiento,

- ✓ promover el crecimiento del sector terciario avanzado en el entorno local, de forma de incrementar el acervo de conocimientos del territorio,
- ✓ desarrollar y socializar canales de financiamiento para mejorar el acceso a los servicios intensivos en conocimientos, y facilitar la implementación de las nuevas acciones que surge de su contratación, e
- ✓ incrementar y dotar de mayor calidad al acervo de conocimientos del entorno local, para facilitar la incorporación y aplicación de conocimientos provenientes de contratación de servicios avanzados.

## Bibliografía

- ✓ Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. Madrid: Ediciones Gestión 2000.
- ✓ Aghion, P., et al. (2005). "Competition and Innovation: An Inverted-U Relationship". *Quarterly Journal of Economics*, 120 (2): 701-28.
- ✓ Antonelli, C. (2000). "Collective knowledge communication and innovation: The evidence of technological districts". *Regional Studies*, 34: 535-47.
- ✓ Arias, F. et al. (2011). *Pyme + Diseño*. Buenos Aires: Fundación Observatorio Pyme-Centro Metropolitano de Diseño.
- ✓ Asheim, B. (2007). "Sistemas regionales de innovación y bases de conocimiento diferenciadas: un marco teórico analítico". En Buesa, M. y Heijs, J. (coord.) *Sistemas regionales de innovación: tipología y eficiencia en España y la Unión Europea*. Madrid: Fundación de las Cajas de Ahorros.
- ✓ Asheim, B. y Isaksen, A. (2002). "Regional Innovations Systems: The Integration of Local 'Sticky' and Global 'Ubiquitous' Knowledge". *Journal of Technology Transfer*, 27(1): 77-86.
- ✓ Asheim, B. y Gertler, M. (2005). "Regional innovation systems and the geographical foundations of innovation". En: Fagerberg, J. et al. (eds.) *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- ✓ Audretsch, D. y Acs, Z. (1991). "Innovation and firm size at the firm level". *Southern Economic Journal*, 5 (3): 39-44.
- ✓ Bair, J. y Gereffi, G. (2001). "Local clusters in global chains: the causes and consequences of export dynamism in Torreon's Blue jeans industry". *World Development*, 29 (11): 1885-1903.
- ✓ Baldwin, W. y Scott, J. (1987). *Market Structure and Technological Change*. New York: Harwood Academic Publishers.
- ✓ Bell, M., Albu, M. (1999). "Knowledge systems and technological dynamism in industrial clusters in developing countries". *World Development*, 27 (9): 1715-1734.
- ✓ Boulding, K. (1966). "The economics of knowledge and the knowledge of economics". *The American Economic Review*, 56 (1/2): 1-13.
- ✓ Cadrey, J. y Gallouj, F. (1998). "The Provider-Customer Interface in Business and Professional Services". *The Service Industries Journal*, 18 (2): 1-15.
- ✓ Carrillo, J. (2005). "¿Qué es la economía del conocimiento?". *Transferencia*, 18 (69): 2-3.
- ✓ Castellacci, F. (2007). "Technological regimes and sectoral differences in productivity grow". *Industrial and corporate change*, 16 (6): 1105-1145.
- ✓ Castellacci, F. (2008). "Technological paradigms, regimes and trajectories: Manufacturing and service industries in a new taxonomy of sectoral patterns of innovation". *Research Policy*, 37 (6/7): 978-944.
- ✓ Cohen, W. y Levinthal, D. (1990). "Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 128-152.
- ✓ Cooke, P. (2001). "Sistemas de innovación regional: conceptos, análisis y tipología". En: Olazaran, M. y Gómez, M. *Sistemas Regionales de Innovación*. Bilbao: Servicio Editorial Universidad del País Vasco..



- ✓ Cowan, R. *et al.* (1999). "The explicit economics of knowledge codification and tacitness". *The Quarterly Journal of Economics*, 108 (3): 577-598.
- ✓ Den Hertog, P. (2000). "Knowledge Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation". *International Journal of Innovation Management* 4 (4): 491-528.
- ✓ Den Hertog, P. (2002). "Co-producers of innovation: on the role of knowledge intensive business services in innovation". En Cadrey, J. y Gallouj, F. (eds.) *Productivity, Innovation and Knowledge in Services*. Cheltenham: Edward Elgar.
- ✓ Den Hertog, P. y Bilderbeek, R. (1998). "The new knowledge infrastructure: the role of technology-based knowledge intensive business services in national innovation systems". En: *Innovation, Innovation in Services*. Services in European Innovation Systems (SI4S), European Commision.
- ✓ Donato, V. *et al.* (2007). *Industria Manufacturera año 2006: Observatorio Pyme Regional General Pueyrredon y zona de influencia de la Provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires: Fundación Observatorio Pyme: Bononiae Libris; Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP).
- ✓ Dosi, G. y Orsenigo, L. (1988). "Coordination and transformation. An overview of structures, behaviours and change in evolutionary environments". En Dosi, G. *et al.* *Technical Change and Economic Theory*. London: Printer.
- ✓ Dvoskin, F. (2004). *Fundamentos del marketing*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- ✓ Ernst, D. y Lundvall, B. (1996). "Information technology in the learning economy: Challenges for developing countries". DRUID Working Paper 97.
- ✓ Francois, J. y Reinert, K. (1996). "The role of services in structure of production and trade: Stylized facts from a cross-country analysis". *Asia-Pacific Economic Review*, 2 (1).
- ✓ Fundación Observatorio PyME (2013). "Informe especial: Demanda de servicios de desarrollo empresarial por parte de las PyMEs industriales"
- ✓ Gadrey, J. *et al.* (1995). "New modes of innovation: How services benefit industry". *Journal of Service Management*, 6 (3): 4-16.
- ✓ Gallo, M. (2003). "Precariedad laboral en el mercado de trabajo marplatense". *Revista FACES*, 9 (16): 109-131.
- ✓ García, A. y Más, F. (2003). "Política de servicios a empresas". En: García, A. (coord.) *Política Económica Sectorial y Estructural*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- ✓ García-Quevedo, J., y Más, F. (2006). "El uso de las PYMEs de servicios intensivos en conocimiento. Factores relacionados e implicaciones de política". Document de treball 2006/6, Instituto de Economía de Barcelona, Centro de Investigación en Federalismo Fiscal y Economía Regional.
- ✓ Gennero, A. *et al.* (2008). "Conductas innovativas de las firmas en aglomeraciones productivas del sector textil-confecciones". *XIII Reunión Anual de la Red Pymes MERCOSUR*.
- ✓ Gennero, A. *et al.* (2009). "Características del proceso de generación y difusión del conocimiento tecnológico en aglomeraciones productivas del sector textil-confecciones". *Revista Territorios*, 20-21: 87-110.
- ✓ Gereffi, G. *et al.* (2005). "The governance of global value chains". *Review of International Political Economy*, 12 (1): 78-104.
- ✓ Gershuny, J. y Miles, I. (1983). *The New Service Economy*. Londres: Frances Pinter Publishers.

- ✓ Gibbon, P. *et al.* (2008). "Governing Global Value Chains: an introduction". *Economy and Society*, 37 (3): 315-338.
- ✓ Giuliani, E. *et al.* (2005). "Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters". *World Development*, 33 (4): 549-573.
- ✓ Giuliani, E. (2006). "Networks and heterogeneous performance of cluster firms". Utrecht University. <<http://econ.geo.uu.nl/peeg/peeg0602.pdf>>.
- ✓ Grant, R. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- ✓ Graña, F. (2002). *Creación de empresas: Factores asociados al éxito emprendedor en cinco ciudades argentinas*. Mar del Plata: Editorial Universidad Nacional de Mar del Plata - Editorial Martín.
- ✓ Graña, F. *et al.* (2011). "Aspectos relevantes en la generación de renta de las empresas del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño". *XVI Reunión Anual de la Red Pymes Mercosur*.
- ✓ Guerrieri, P. y Pietrobelli, C. (2006). "Old and new forms of clustering and production networks in changing technological regimes: Contrasting evidence from Taiwan and Italy". *Science Technology & Society*, 11 (9): 9-37.
- ✓ Hammond, J. y Kohler, K. (2000). "E-commerce in the textile and apparel industries". *The E-business transformation: sector development and policy implications*.
- ✓ Harpaz, I. y Meshoulam, I. (2004). "Differences in the meaning of work in Israel: Workers in high-tech vs. traditional work industries". *Journal of High Technology Management Research*, 15: 163-182.
- ✓ Henderson, R. y Clark, K. (1990). "Arquitectura de la innovación: la reconfiguración de las tecnologías de los productos existentes y el fracaso de las firmas establecidas". *Administrative Science Quarterly*, 35: 9-30.
- ✓ Hirsch-Kreinsen, H. (2005). "Low-Tech industries: innovativeness and development perspectives". *PILOT Research Project*.
- ✓ Humphrey, J. y Schmitz, H. (2002). "How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?". *Regional Studies*, 36 (9): 1017-1027.
- ✓ Humphrey, J. (2004). "Upgrading in global value chains". Working Paper 28. Policy Integration Department, World Commission on the Social Dimension of Globalization.
- ✓ Johnson, R. y Wichern, D. (1998). *Applied multivariate statics analysis*. 2ed. New Jersey: Prentice Hall.
- ✓ Johnson, B. y Lundvall, B. (2001). "Why all this fuss about codified and tacit knowledge?". *DRUID Winter Conference*. Aalborg University.
- ✓ Katz, J. (1999). "Structural reforms and technological behavior: the sources and nature of technological change in Latin America in the 1990s". International workshop *The political economy of technology in developing countries*. The United Nations University.
- ✓ Keller, K. (1998). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- ✓ Keller, K. y Lehmann, D. (2006). "Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities". *Marketing Science*, 25 (6): 740-759.
- ✓ Kleinknecht, A. (1989). "Firm size and innovation". *Small Business Economics*, 1 (3): 215-222.
- ✓ Kline, S. y Rosenberg, N. (1986). "An overview of innovation". *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth*. The National Academy of Science.

- ✓ Kuusisto, J., y Viljamaa, A. (2006). "System competence as prerequisite of smes ability to benefit from policy instruments". En: Reporte final del proyecto JOINT (ProACT II): Influence of Public Sector Involvement on Delivery, Co-production and Outcomes of Knowledge-Intensive Services – Clients' Perspective.
- ✓ Lopez Isaza, G. (2006). "Perspectivas para el análisis de la innovación: un recorrido por la teoría". *Cuadernos Administrativos*, 19 (31): 243-273.
- ✓ Lundvall, B. (1994). "Innovation policy in the learning economy". Paper presented at the International Seminar on Policies for Technological Development organized by CIDE. Mexico City, OECD/DSTI.
- ✓ Lundvall, B. y Borrás, S. (1997). *The globalizing learning economy: Implications for innovation policy*. Reporte para TSER programme DG XII, Commission of the European Union.
- ✓ Malerba, F. y Orsenigo, L. (1997). "Technological regimes and sectoral patterns of innovative activities". *Industrial and Corporate Change*, 6 (1): 83-117.
- ✓ Maskell, P. y Malmberg, A. (1995). "Localized learning and industrial competitiveness". *Cambridge Journal of Economics*, 23: 167-186.
- ✓ Miles, I. (2003). "Knowledge Intensive Services': Suppliers and Clients". *Studies and Reports 15/2003*. Ministry of Trade and Industry Finland.
- ✓ ----- (2005). "Knowledge intensive business services: prospects and policies". *Foresight*, 7 (6): 39-63.
- ✓ ----- (2010). "Service Innovation". En: Maglio *et al.* (eds.) *Handbook of Service Science*. Springer Science - Business Media.
- ✓ Miles, I. *et al.* (1995). "Knowledge-intensive business services: Their roles as users, carriers and sources of innovation". *Report to DG13 SPRINT-EIMS*. University of Manchester.
- ✓ Muller, E. (2001). *Innovation interactions between knowledge-intensive business services and small and medium-sized enterprises: An analysis in terms of Evolution, knowledge and territories*. Heidelberg: Physica-Verlag - Springer.
- ✓ Muller, E. y Zenker, A. (2001). "Business services as actors of knowledge transformation: The role of KIBS in regional and national innovation systems". *Research Policy*, 30 (9): 1501-1516.
- ✓ Muñoz Justicia, J. (2003). *Análisis cualitativo de datos textuales con Atlas/ti*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- ✓ Naclerio, A. (1999). "Conceptos y Modelos. Acerca de la historia y las definiciones". *Informe de Coyuntura*, 9 (81): 9-27. Centro de Estudios Bonaerenses (CEB).
- ✓ Nadvi, K. y Halder, G. (2005). "Local clusters in global value chains: exploring dynamic linkages between Germany and Pakistan". *Entrepreneurship and Regional development*, 17: 339-363.
- ✓ Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- ✓ Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- ✓ OECD (1999). *Boosting Innovation. The Cluster Approach*. Paris: OECD Publications Service.
- ✓ ----- (2011). "ISIC Rev. 3. Technology intensity definition".

- ✓ OCDE y Eurostat (2005). *Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. 3ed. Madrid: Editorial Tragsa.
- ✓ Orfila-Sintes, F. (2004). "Determinantes de los tipos de innovación tecnológica en la actividad hotelera". *Documents de treball 1/2004*. Departament d'Economia de l'Empresa Universitat de les Illes Balears.
- ✓ Palich, L. y Bagby, R. (1995). "Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom". *Journal of Business Venturing*, 10: 425-438.
- ✓ Park, S. y Chan, K. (1989). "A Cross-Country Input-Output Analysis of Intersectoral Relationships between Manufacturing and Services and their Employment Implications". *World Development*, 17 (2): 199-212.
- ✓ Pavitt, K. (1984). "Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory". *Research policy*, 13: 343-373.
- ✓ Pérez, C. (2004). *Técnicas de análisis multivariado de datos. Aplicaciones con SPSS*. Madrid: Prentice Hall.
- ✓ Pinch, S. et al. (2003). "From "industrial districts" to "knowledge clusters" a model of knowledge dissemination and competitive advantage in industrial agglomerations". *Journal of Economics Geography*, 3: 373-388.
- ✓ Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
- ✓ ----- (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Anchor Day.
- ✓ Powell, W. y Snellman, K. (2004). "The Knowledge Economy". *Annual Review of Sociology*, 30: 199-220.
- ✓ Rea, A. et al. (1999). "The process of enterprise creation: a look into the black box of entrepreneurship evaluation. Evidence from the European "best practice"". *Frontiers of Entrepreneurship research*. Center of Entrepreneurship, Babson College.
- ✓ Tallman, S. et al. (2004). "Knowledge, clusters and competitive advantage". *Academy of Management Review*, 29 (2): 258-271.
- ✓ Silva Failde, et al. (2008). "Abriendo la caja negra de diseño: la importancia de los procesos de innovación en el sector de indumentaria". *XIII Reunión Anual de la Red PyMEs Mercosur*. UNSAM.
- ✓ Stern, W. et al. (1998). *Canales de comercialización*. 5ta ed. Madrid: Prentice Hall.
- ✓ Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. Routledge.
- ✓ Tsai, W. (2001). "Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance". *Academy of Management Journal*, 44 (5): 996-1004.
- ✓ Vilaseca, J. et al. (2002). "La economía del conocimiento: paradigma tecnológico y cambio estructural". UOC Documento de trabajo.
- ✓ Von Hippel, E. (1994). "Sticky Information" and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation". *Management Science*, 40 (4): 429-439.
- ✓ Von Tunzelmann, N. y Acha, V. (2005). "Innovation in "low-tech" industries". En: Fagerberg, et al. (eds.) *The Oxford Handbook on Innovation*. New York: Oxford University Press.
- ✓ Welbourne, T. y Pardo-del-Val, M. (2009). "Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) Through Negotiation and Collaboration". *Group Decis Negot* 18: 483-497.

# Anexo

## Cuestionario encuesta

### A. Información General

- |                            |                                     |
|----------------------------|-------------------------------------|
| 1. Fecha                   | 5. Nombre de la marca               |
| 2. Nombre del entrevistado | 6. Página web                       |
| 3. Cargo del entrevistado  | 7. Socio Cámara/Asociación          |
| 4. Razón Social            | 8. Año de inicio de las actividades |

### B. Comercialización

9. Respecto de las ventas totales de la empresa, ¿qué porcentaje corresponde a ventas...?

	% de ventas		% de ventas
a.1) En la ciudad		b.1) A clientes Mayoristas	
a.2) Fuera de la ciudad		b.2) A clientes Minoristas	
	100%		100%

10. ¿Cuántos locales tiene?
- |                |                      |
|----------------|----------------------|
| a. Propios     | <input type="text"/> |
| b. Franquiados | <input type="text"/> |

11. Respecto del promedio de facturación: (facturación mensual dividido la cantidad de s del mes)

	Si	No
a. ¿Se calcula en la empresa?		
b. ¿Cuánto vale para el mejor local de la empresa?		

12. ¿Cuáles son y cuánto valen el producto textil más caro y el más barato que vende su empresa? (precio al consumidor final)

	Producto	Precio
a. Más caro		
b. Más barato		

13. ¿La empresa ofrece descuentos a los clientes por compras con tarjetas de crédito o débito?    Sí ☐ No ☐

14. ¿La empresa publicita sus productos en los siguientes medios?

	a. Si / No	b. Responsable de mantenerlo actualizado	c. Periodicidad con que se actualiza
Facebook			
Twitter			
Canal de youtube			

15. ¿Con qué frecuencia realiza las siguientes acciones?

	Habitualmente	Esporádicamente	Nunca
Publicidad en revistas de difusión masiva			
Publicidad en televisión y/o radio			
Participación en eventos (desfiles, exposiciones, ferias, patrocinio)			

### C. Dirección de la empresa

16. ¿Cuál es la edad del socio responsable de la empresa? (si hay más de un socio responsable, indique el promedio de edad)

17. ¿Cuáles son los estudios máximos alcanzados del socio responsable de la empresa? (si hay más de un socio responsable, responda por el de mayor nivel educativo)

Primario completo	<input type="text"/>	Título:
Secundario completo	<input type="text"/>	
Terciario o Universitario completo	<input type="text"/>	

18. Respecto de la visión y la misión de la empresa:

	Si	No	
a. ¿Se encuentran definidas?			
b. ¿Se encuentran formalizadas?			c. ¿Dónde?

19. **T1** ¿Cuál es su opinión de las siguientes proposiciones vinculadas a la toma de decisiones en la empresa?  
(1- Completamente de acuerdo; 2- De acuerdo; 3- Neutral; 4- En desacuerdo; 5- Completamente en desacuerdo)

	Opinión
Frecuentemente asumo riesgos cuando tomo decisiones relacionadas con la empresa	
Prefiero arriesgarme a perder y no darme cuenta más adelante que desperdicié una oportunidad	
Por momentos, el asumir riesgos lo vivo con cierta excitación, como si fuera un juego	
Si no estoy preparado para tomar riesgos no puedo esperar grandes ganancias	

#### D. Profesionalización del personal

20. De los ocupados totales de la empresa (incluidos los socios), ¿cuántos son profesionales o técnicos y en qué áreas?

Profesional o Técnico	a. Edad	a. Años de experiencia en el sector	d. Trabajó en otras empresas

Si no mencionó **Diseño** entre los profesionales, responda la **pregunta 21**, caso contrario continúe con la **pregunta 22**.

21. Respeto de las actividades de diseño:

	Si	No	b. ¿Cuántos diseñadores contrata?	
a. ¿Se contrata externamente?			c. ¿Qué porcentaje de la colección diseñan?	

#### E. Perspectivas futuras

22. ¿Cómo considera será la evolución de la empresa en los próximos 5 años en relación con las ventas y la cantidad de locales?

	Crecimiento acelerado	Crecimiento normal	Estabilidad	Achicamiento
a. Ventas				
b. Locales propios o franquiciados				

23. **T2** ¿Cuáles son los principales desafíos que se propone para los próximos 5 años? (ordene del 1 al 6, siendo 1 el más importante)

	Orden
a. Mantener y afianzar el lugar que tenemos hoy en el mercado	
b. Armar una estrategia de posicionamiento de marca para estar entre las empresas líderes del ramo	
c. Desarrollar una red de franquicias a nivel nacional	
d. Acceder al mercado internacional	
e. Mejorar la tecnología de producción	
d. Otro. ¿Cuál?	

24. Si el promedio de edad de los socios es mayor a 50 años, ¿la empresa incorpora nuevas generaciones a la dirección de la empresa?

Si ☐ No ☐

#### F. Contratación de servicios

25. ¿En los últimos 3 años ha contratado alguno de los siguientes servicios?

Servicios	a. Contrató		b. ¿Cuántos proveedores locales del servicio identifica?				c. ¿Cómo califica la calidad del mejor proveedor local?					d. ¿Conoce proveedores fuera de la ciudad?		
	Si	No	Muchos	Pocos	Ninguno	Ns/Nc	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Ns/Nc	Si	No	¿Cuántos?
Servicios de gestión														
Diseño de local														
Servicios técnicos														
productivos														
Desarrollo de página web														
Diseño de la campaña														
Diseño de la imagen de marca														
Desarrollo de franquicias														

Para los servicios que **No** contrató, responda la **pregunta 26** y para los servicios que **Si** contrató, responda las **preguntas 27 y 28**.

26. Respecto de los servicios que **no** contrató, ¿cuál considera fue el motivo?

Servicios	Falta de fondos	No le interesa	No hay proveedores de calidad	No se aplica a su empresa	Otro. ¿cuál?
Servicios de gestión					
Diseño de local					
Servicios técnicos productivos					
Desarrollo de página web					
Diseño de la campaña					
Diseño de la imagen de marca					
Desarrollo de franquicias					

27. Respecto de los servicios que **sí** contrató:

I. En relación con la provisión del servicio:

Servicios	a. Año de provisión	b. Meses de duración	c. Localidad de procedencia del proveedor	d. ¿Cómo conoció al proveedor?			
				A través de la cámara	Por recomendación de un colega	A través de una capacitación	Otro. ¿Cuál?
Servicios de gestión							
Diseño de local							
Servicios técnicos productivos							
Desarrollo de página web							
Diseño de la campaña							
Diseño de la imagen de marca							
Desarrollo de franquicias							

II. En relación con el costo del servicio:

Servicios	e. % que representa el costo en las ventas	f. Forma de financiamiento			
		Con recursos propios	A través de crédito bancario	Mediante programas públicos	Otra. ¿Cuál?
Servicios de gestión					
Diseño de local					
Servicios técnicos productivos					
Desarrollo de página web					
Diseño de la campaña					
Diseño de la imagen de marca					
Desarrollo de franquicias					

III. En relación con los resultados de la contratación del servicio:

Servicios	Califique de 1a10, con 1 impacto nulo		Si la contratación del servicio tuvo impacto nulo en la competitividad				
	g. Impacto en la competitividad	h. Impacto en el posicionamiento de marca	i. ¿Cuál cree que es el motivo?				Otro ¿Cuál?
			No se terminó el proceso	Resistencia al cambio de la empresa	Problemas de implementación	El consultor no supo adaptarse a la empresa	
Servicios de gestión							
Diseño de local							
Servicios técnicos productivos							
Desarrollo de página web							
Diseño de la campaña							
Diseño de la imagen de marca							
Desarrollo de franquicias							

28. Respecto del servicio que más impactó en la competitividad de la empresa: ¿Cuáles son los principales conocimientos adquiridos y los elementos que favorecieron el éxito en el proceso?



G. Ventas y empleo					
29. T3 ¿Cuál es el monto total de facturación mensual de su empresa?					
Menos de 100.000		Entre 400.001 y 500.000		Entre 800.001 y 900.000	
Entre 100.001 y 200.000		Entre 500.001 y 600.000		Entre 900.001 y 1.000.000	
Entre 200.001 y 300.000		Entre 600.001 y 700.000		Más de 1.000.000	
Entre 300.001 y 400.000		Entre 700.001 y 800.000			
30. T4 ¿Cuál es el número de empleados totales de su empresa? (incluyendo los socios)					
Menos de 5		Entre 21 y 30		Entre 51 y 60	Entre 81 y 90
Entre 6 y 10		Entre 31 y 40		Entre 61 y 70	Entre 91 y 100
Entre 11 y 20		Entre 41 y 50		Entre 71 y 80	Más de 100

## Tabulado por servicios

A continuación se presentan los resultados correspondientes al análisis de la contratación de consultorías para cada uno de los SEIC incluidos en el estudio.

### 1. Servicios de gestión:

Tabla 1A: “Contratación de servicios de gestión y características del empresario”

		Nivel máximo de educación		Total
		Primario / Secundario	Terciario / Universitario	
Contrata SEIC	Sí	17%	83%	100%
	No	23%	77%	100%
		Afinidad del título al sector		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	42%	58%	100%
	No	8%	92%	100%
		Actitud frente al riesgo		
		Tomador de riesgo	Adverso al riesgo	
Contrata SEIC	Sí	83%	17%	100%
	No	54%	46%	100%
		Visión y misión formalizadas		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	50%	50%	100%
	No	23%	77%	100%
		Dirección compartida		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	67%	33%	100%
	No	69%	31%	100%
		Participación institucional		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	58%	42%	100%
	No	75%	25%	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 1B: “Contratación de servicios de gestión y estrategia comercial”**

		Calcula <i>ticket</i> promedio		
		Sí	No	Total
Contrata SEIC	Sí	50%	50%	100%
	No	46%	54%	100%
		Acuerdos con bancos		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	75%	25%	100%
	No	38%	62%	100%
		Presencia actualizada en <i>internet</i>		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	58%	42%	100%
	No	23%	77%	100%
		Realiza publicidad		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	83%	17%	100%
	No	92%	8%	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 1C: “Contratación de servicios de gestión y conocimientos”**

Variable	Contrata	No contrata
Capacidad de absorción	38	21
Cantidad de profesionales	3	2

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 1D: “Contratación de servicios de gestión y etapa de evolución”**

Variable	Contrata	No contrata
Facturación mensual	\$306.667	\$387.308
Ocupados totales	11	17
Años de antigüedad	19	19
Cantidad de locales	5	3
% Ventas en la ciudad	45	59
% Ventas fuera de la ciudad	55	41

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 1E: “Contratación de servicios de gestión y canales comerciales”**

		Posee franquicias formales		
		Sí	No	Total
Contrata SEIC	Sí	25%	75%	100%
	No	23%	77%	100%
		Canales de comercialización		
		Uno o Dos	Tres o Cuatro	Total
Contrata SEIC	Sí	75%	25%	100%
	No	77%	23%	100%

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Servicios de diseño de local

**Tabla 2A: “Contratación de servicios de diseño de local y características del empresario”**

		Nivel máximo de educación		
		Primario / Secundario	Terciario / Universitario	Total
Contrata SEIC	Sí	14%	86%	100%
	No	22%	78%	100%
		Afinidad del título al sector		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	29%	71%	100%
	No	21%	78%	100%
		Actitud frente al riesgo		
		Tomador de riesgo	Adverso al riesgo	
Contrata SEIC	Sí	57%	43%	100%
	No	72%	28%	100%

		Visión y misión formalizadas		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	43%	57%	100%
	No	33%	67%	100%
		Dirección compartida		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	43%	57%	100%
	No	78%	22%	100%
		Participación institucional		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	83%	17%	100%
	No	61%	39%	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2B: “Contratación de servicios de diseño de local y estrategia comercial”**

		Calcula <i>ticket</i> promedio		
		Sí	No	Total
Contrata SEIC	Si	57%	43%	100%
	No	44%	56%	100%
		Acuerdos con bancos		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	100%	0%	100%
	No	39%	61%	100%
		Presencia actualizada en <i>internet</i>		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	57%	43%	100%
	No	33%	67%	100%
		Realiza publicidad		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	86%	14%	100%
	No	89%	11%	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2C: “Contratación de servicios de diseño de local y conocimientos”**

Variable	Contrata	No contrata
Capacidad de absorción	25	16
Cantidad de profesionales	3	2

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2D: “Contratación de servicios de diseño de local y etapa de evolución”**

Variable	Contrata	No contrata
Facturación mensual	\$768.571	\$185.278
Ocupados totales	30	8
Años de antigüedad	22	17
Cantidad de locales	7	3
% Ventas en la ciudad	58	50
% Ventas fuera de la ciudad	42	50

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2E: “Contratación de servicios de diseño de local y canales comerciales”**

		Posee franquicias formales		
		Sí	No	Total
Contrata SEIC	Si	57%	43%	100%
	No	11%	89%	100%
		Canales de comercialización		
		Uno o Dos	Tres o Cuatro	Total
Contrata SEIC	Si	43%	57%	100%
	No	89%	11%	100%

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Servicios técnicos-productivos

**Tabla 3A: “Contratación de servicios técnico-productivos y características del empresario”**

		Nivel máximo de educación		Total
		Primario / Secundario	Terciario / Universitario	
Contrata SEIC	Sí	0%	<b>100%</b>	100%
	No	23%	<b>77%</b>	100%
		Afinidad del título al sector		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	33%	67%	100%
	No	23%	<b>77%</b>	100%
		Actitud frente al riesgo		
		Tomador de riesgo	Adverso al riesgo	
Contrata SEIC	Sí	67%	33%	100%
	No	68%	32%	100%
		Visión y misión formalizadas		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	33%	67%	100%
	No	36%	64%	100%
		Dirección compartida		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	<b>33%</b>	67%	100%
	No	<b>73%</b>	27%	100%
		Participación institucional		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	<b>100%</b>	0%	100%
	No	<b>62%</b>	38%	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3B: “Contratación de servicios técnico-productivos y estrategia comercial”**

		Calcula <i>ticket</i> promedio		Total
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	<b>67%</b>	33%	100%
	No	<b>45%</b>	55%	100%
		Acuerdos con bancos		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	<b>100%</b>	0%	100%
	No	<b>50%</b>	50%	100%
		Presencia actualizada en <i>internet</i>		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	<b>67%</b>	33%	100%
	No	<b>36%</b>	64%	100%
		Realiza publicidad		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	<b>67%</b>	33%	100%
	No	<b>91%</b>	9%	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3C: “Contratación de servicios técnicos-productivos y conocimientos”**

Variable	Contrata	No contrata
Capacidad de absorción	<b>32</b>	<b>17</b>
Cantidad de profesionales	<b>5</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3D: “Contratación de servicios técnico-productivos y etapa de evolución”**

Variable	Contrata	No contrata
Facturación mensual	<b>\$1.050.000</b>	<b>\$252.954</b>
Ocupados totales	<b>38</b>	<b>11</b>
Años de antigüedad	23	18
Cantidad de locales	<b>9</b>	<b>3</b>
% Ventas en la ciudad	53	52
% Ventas fuera de la ciudad	47	48

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3E: “Contratación de servicios técnico-productivos y canales comerciales”**

		Posee franquicias formales		
		Sí	No	Total
Contrata SEIC	Sí	<b>67%</b>	33%	100%
	No	<b>18%</b>	82%	100%
		Canales de comercialización		
		Uno o Dos	Tres o Cuatro	Total
Contrata SEIC	Sí	33%	<b>67%</b>	100%
	No	82%	<b>18%</b>	100%

Fuente: Elaboración propia.

#### **4. Servicios de diseño de página web**

**Tabla 4A: “Contratación de servicios de diseño de página web y características del empresario”**

		Nivel máximo de educación		
		Primario / Secundario	Terciario / Universitario	Total
Contrata SEIC	Sí	12%	<b>88%</b>	100%
	No	33%	<b>67%</b>	100%
		Afinidad del título al sector		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	<b>31%</b>	69%	100%
	No	<b>11%</b>	89%	100%
		Actitud frente al riesgo		
		Tomador de riesgo	Adverso al riesgo	
Contrata SEIC	Sí	<b>75%</b>	25%	100%
	No	<b>56%</b>	44%	100%
		Visión y misión formalizadas		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	38%	62%	100%
	No	33%	67%	100%
		Dirección compartida		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	<b>63%</b>	37%	100%
	No	<b>78%</b>	22%	100%
		Participación institucional		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	63%	37%	100%
	No	75%	25%	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4B: “Contratación de servicios de diseño de página web y estrategia comercial”**

		Calcula <i>ticket</i> promedio		
		Sí	No	Total
Contrata SEIC	Sí	50%	50%	100%
	No	44%	56%	100%
		Acuerdos con bancos		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	56%	44%	100%
	No	56%	44%	100%
		Presencia actualizada en <i>internet</i>		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	44%	56%	100%
	No	33%	67%	100%
		Realiza publicidad		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	<b>94%</b>	8%	100%
	No	<b>78%</b>	22%	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4C: “Contratación de servicios de diseño de página web y conocimientos”**

Variable	Contrata	No contrata
Capacidad de absorción	<b>17</b>	<b>22</b>
Cantidad de profesionales	<b>2</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4D: “Contratación de servicios de diseño de página web y etapa de evolución”**

Variable	Contrata	No contrata
Facturación mensual	\$332.188	\$377.778
Ocupados totales	14	14
Años de antigüedad	18	21
Cantidad de locales	<b>3</b>	<b>5</b>
% Ventas en la ciudad	53	52
% Ventas fuera de la ciudad	47	48

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4E: “Contratación de servicios de diseño de página web y canales comerciales”**

		Posee franquicias formales		Total
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	<b>19%</b>	81%	100%
	No	<b>33%</b>	67%	100%
		Canales de comercialización		Total
		Uno o Dos	Tres o Cuatro	
Contrata SEIC	Sí	<b>81%</b>	19%	100%
	No	<b>67%</b>	33%	100%

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Servicios de diseño de campaña

**Tabla 5A: “Contratación de servicios de diseño de campaña y características del empresario”**

		Nivel máximo de educación		
		Primario / Secundario	Terciario / Universitario	Total
Contrata SEIC	Sí	25%	75%	100%
	No	19%	81%	100%
		Afinidad del título al sector		
		Sí	No	Total
Contrata SEIC	Si	<b>50%</b>	50%	
	No	<b>19%</b>	81%	100%
		Actitud frente al riesgo		
		Tomador de riesgo	Adverso al riesgo	Total
Contrata SEIC	Sí	50%	<b>50%</b>	
	No	71%	<b>29%</b>	100%
		Visión y misión formalizadas		
		Sí	No	Total
Contrata SEIC	Si	<b>75%</b>	25%	
	No	<b>29%</b>	71%	100%
		Dirección compartida		
		Sí	No	Total
Contrata SEIC	Si	<b>50%</b>	50%	
	No	<b>71%</b>	29%	100%
		Participación institucional		
		Sí	No	Total
Contrata SEIC	Si	33%	<b>67%</b>	
	No	71%	<b>29%</b>	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5B: “Contratación de servicios de diseño de campaña y estrategia comercial”**

		Calcula <i>ticket</i> promedio		
		Sí	No	Total
Contrata SEIC	Sí	<b>100%</b>	0%	100%
	No	<b>38%</b>	62%	100%
		Acuerdos con bancos		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	<b>75%</b>	25%	100%
	No	<b>52%</b>	48%	100%
		Presencia actualizada en <i>internet</i>		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	<b>100%</b>	0%	100%
	No	<b>29%</b>	71%	100%
		Realiza publicidad		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	<b>100%</b>	0%	100%
	No	<b>86%</b>	14%	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5C: “Contratación de diseño de campaña y conocimientos”**

Variable	Contrata	No contrata
Capacidad de absorción	<b>21</b>	<b>18</b>
Cantidad de profesionales	<b>4</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5D: “Contratación de servicios de diseño de campaña y etapa de evolución”**

Variable	Contrata	No contrata
Facturación mensual	<b>\$512.500</b>	<b>\$317.381</b>
Ocupados totales	<b>20</b>	<b>13</b>
Años de antigüedad	18	19
Cantidad de locales	<b>5</b>	<b>4</b>
% Ventas en la ciudad	51	53
% Ventas fuera de la ciudad	49	47

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5E: “Contratación de servicios de diseño de campaña y canales comerciales”**

		Posee franquicias formales		
		Sí	No	Total
Contrata SEIC	Sí	<b>50%</b>	50%	100%
	No	<b>19%</b>	81%	100%
		Canales de comercialización		
		Uno o Dos	Tres o Cuatro	Total
Contrata SEIC	Sí	50%	<b>50%</b>	100%
	No	81%	<b>19%</b>	100%

Fuente: Elaboración propia.

## **6. Servicios de diseño de imagen de marca**

**Tabla 6A: “Contratación de servicios de diseño de imagen de marca y características del empresario”**

		Nivel máximo de educación		
		Primario / Secundario	Terciario / Universitario	Total
Contrata SEIC	Sí	0%	<b>100%</b>	100%
	No	29%	<b>71%</b>	100%
		Afinidad del título al sector		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	13%	87%	100%
	No	19%	71%	100%
		Actitud frente al riesgo		
		Tomador de riesgo	Adverso al riesgo	
Contrata SEIC	Sí	75%	25%	100%
	No	65%	35%	100%

		Visión y misión formalizadas		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	50%	50%	100%
	No	29%	71%	100%
		Dirección compartida		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	63%	37%	100%
	No	71%	29%	100%
		Participación institucional		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	57%	43%	100%
	No	71%	29%	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6B: “Contratación de servicios de diseño de imagen de marca y estrategia comercial”**

		Calcula <i>ticket</i> promedio		
		Sí	No	Total
Contrata SEIC	Si	50%	50%	100%
	No	47%	53%	100%
		Acuerdos con bancos		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	50%	50%	100%
	No	59%	41%	100%
		Presencia actualizada en <i>internet</i>		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	50%	50%	100%
	No	35%	65%	100%
		Realiza publicidad		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	100%	0%	100%
	No	82%	18%	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6C: “Contratación de diseño de imagen de marca y conocimientos”**

Variable	Contrata	No contrata
Capacidad de absorción	19	19
Cantidad de profesionales	3	2

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6D: “Contratación de servicios de diseño de imagen de marca y etapa de evolución”**

Variable	Contrata	No contrata
Facturación mensual	\$521.875	\$267.059
Ocupados totales	22	10
Años de antigüedad	16	20
Cantidad de locales	4	4
% Ventas en la ciudad	49	54
% Ventas fuera de la ciudad	51	46

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6E: “Contratación de servicios de diseño de imagen de marca y canales comerciales”**

		Posee franquicias formales		
		Sí	No	Total
Contrata SEIC	Si	25%	75%	100%
	No	24%	77%	100%
		Canales de comercialización		
		Uno o Dos	Tres o Cuatro	Total
Contrata SEIC	Si	75%	25%	100%
	No	77%	23%	100%

Fuente: Elaboración propia.

## 7. Servicios de desarrollo de franquicias

Tabla 7A: “Contratación de servicios de desarrollo de franquicias y características del empresario”

		Nivel máximo de educación		Total
		Primario / Secundario	Terciario / Universitario	
Contrata SEIC	Sí	0%	<b>100%</b>	100%
	No	25%	<b>75%</b>	100%
		Afinidad del título al sector		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	<b>40%</b>	20%	100%
	No	<b>20%</b>	80%	100%
		Actitud frente al riesgo		
		Tomador de riesgo	Adverso al riesgo	
Contrata SEIC	Sí	60%	40%	100%
	No	70%	30%	100%
		Visión y misión formalizadas		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	<b>60%</b>	40%	100%
	No	<b>30%</b>	70%	100%
		Dirección compartida		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	<b>40%</b>	60%	100%
	No	<b>75%</b>	25%	100%
		Participación institucional		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	75%	25%	100%
	No	65%	35%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7B: “Contratación de servicios de desarrollo de franquicias y estrategia comercial”

		Calcula <i>ticket</i> promedio		Total
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	<b>80%</b>	20%	100%
	No	<b>40%</b>	60%	100%
		Acuerdos con bancos		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	<b>100%</b>	0%	100%
	No	<b>45%</b>	55%	100%
		Presencia actualizada en <i>internet</i>		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	<b>80%</b>	20%	100%
	No	<b>30%</b>	70%	100%
		Realiza publicidad		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Si	80%	20%	100%
	No	90%	10%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7C: “Contratación de desarrollo de franquicias y conocimientos”

Variable	Contrata	No contrata
Capacidad de absorción	<b>30</b>	<b>16</b>
Cantidad de profesionales	<b>4</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7D: “Contratación de servicios de desarrollo de franquicias y etapa de evolución”

Variable	Contrata	No contrata
Facturación mensual	<b>\$900.000</b>	<b>\$210.750</b>
Ocupados totales	<b>35</b>	<b>9</b>
Años de antigüedad	21	18
Cantidad de locales	<b>8</b>	<b>3</b>
% Ventas en la ciudad	<b>62</b>	<b>50</b>
% Ventas fuera de la ciudad	<b>38</b>	<b>50</b>

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 7E: “Contratación de servicios de desarrollo de franquicias y canales comerciales”**

		Canales de comercialización		
		Uno o Dos	Tres o Cuatro	Total
Contrata SEIC	Sí	20%	<b>80%</b>	100%
	No	90%	<b>10%</b>	100%

Fuente: Elaboración propia.

## 8. Servicios de desarrollo de *e-commerce*

**Tabla 8A: “Contratación de servicios de desarrollo de *e-commerce* y características del empresario”**

		Nivel máximo de educación		
		Primario / Secundario	Terciario / Universitario	Total
Contrata SEIC	Sí	20%	80%	100%
	No	20%	80%	100%
		Afinidad del título al sector		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	<b>40%</b>	60%	100%
	No	<b>20%</b>	80%	100%
		Actitud frente al riesgo		
		Tomador de riesgo	Adverso al riesgo	
Contrata SEIC	Sí	<b>80%</b>	20%	100%
	No	<b>65%</b>	35%	100%
		Visión y misión formalizadas		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	<b>60%</b>	40%	100%
	No	<b>30%</b>	70%	100%
		Dirección compartida		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	<b>20%</b>	80%	100%
	No	<b>80%</b>	20%	100%
		Participación institucional		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	75%	25%	100%
	No	65%	35%	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8B: “Contratación de servicios de desarrollo de *e-commerce* y estrategia comercial”**

		Calcula <i>ticket</i> promedio		
		Sí	No	Total
Contrata SEIC	Sí	<b>80%</b>	20%	100%
	No	<b>40%</b>	60%	100%
		Acuerdos con bancos		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	<b>100%</b>	0%	100%
	No	<b>45%</b>	55%	100%
		Presencia actualizada en <i>internet</i>		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	<b>80%</b>	20%	100%
	No	<b>30%</b>	70%	100%
		Realiza publicidad		
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	<b>100%</b>	0%	100%
	No	<b>85%</b>	15%	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8C: “Contratación de desarrollo de *e-commerce* y conocimientos”**

Variable	Contrata	No contrata
Capacidad de absorción	<b>28</b>	<b>17</b>
Cantidad de profesionales	<b>4</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8D: “Contratación de servicios de desarrollo de *e-commerce* y etapa de evolución”**

Variable	Contrata	No contrata
Facturación mensual	<b>\$880.000</b>	<b>\$210.750</b>
Ocupados totales	<b>38</b>	<b>8</b>
Años de antigüedad	21	18
Cantidad de locales	<b>6</b>	<b>3</b>
% Ventas en la ciudad	58	51
% Ventas fuera de la ciudad	42	49

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8E: “Contratación de servicios de desarrollo de *e-commerce* y canales comerciales”**

		Posee franquicias formales		Total
		Sí	No	
Contrata SEIC	Sí	<b>60%</b>	40%	100%
	No	<b>15%</b>	85%	100%
		Canales de comercialización		Total
		Uno o Dos	Tres o Cuatro	
Contrata SEIC	Sí	40%	<b>60%</b>	100%
	No	85%	<b>15%</b>	100%

Fuente: Elaboración propia.